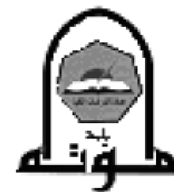


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

" مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية و الصحية في عمان "

إعداد الطالب
عمر أحمد العلاونه

المشرف
الأستاذ الدكتور علي شحادة أبو زمع

رسـالة مقدمــة إلى عمـادة الدراسـات العليــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
التربيـة الرياضيـة/ قســم التربيـة الرياضيـة

جامعة مؤتة، 2013

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

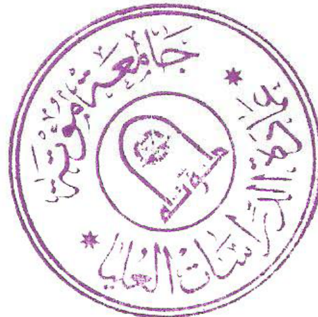
تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب عمر احمد العلاونة الموسومة بـــ:

مدى توافر الكفايات الادارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **التربية الرياضية.**

القسم: التربية الرياضية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. علي شحادة ابو زمع		2013/06/19	مشرفاً ورئيسا
أ.د. معتصم محمود شطناوي		2013/06/19	عضواً
د. معتصم أحمد الخطاطبة		2013/06/19	عضواً
أ.د. خالد محمد عطيات		2013/06/19	عضواً



عميد الدراسات العليا
أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى روح مربي الأجيال.................... أبي الغالي رحمه ا

إلى من أفنت عمرها في تربيتي.................... أمي العزيزة

إلى من ساندتني في السراء والضراء.............. زوجتي ورفيقة دربي

إلى أبني الغالي مؤمن وبناتي الغاليات لين وليان

إلى إخواني وأخواتي مع كل محبتي

إليكم جميعاً أهدي عملي هذا مع خالص محبتي وتقديري

عمر العلاونة

الشكر والتقدير

بسم ا   الرحمن الرحيم

الحمد   رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف وأنقى الخلق والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، وبعد أن أنعم علي ا إتمام دراستي المتواضعة هذه فإنه ولمن دواعي سروري أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور علي شحادة أبو زمع والذي يشرفني موافقته على الإشراف على هذه الدراسة، حيث كان لي مثالا للعطاء المتواصل في كل مراحل هذه الدراسة، ولم يتوانى إطلاقا عن تقديم كل صغيرة وكبيرة في سبيل إثراء الدراسة، فكان نعم المشرف ونعم الصديق.

وأتقدم بالشكر الكبير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور معتصم الشطناوي والدكتور خالد العطيات، والدكتور معتصم الخطاطبة على تفضلهم بالموافقة على مناقشة هذه الدراسة، وكذلك شكري العظيم لأخي وصديقي المخلص الدكتور سليم الجزازي والذي أجزل علي العطاء بعلمه وخلقه.

وكل الشكر إلى أساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية علوم الرياضة على ما بذلوه معي من جهد وكانوا لي المدرسين والإخوة معا.

وكذلك كل الشكر لزملائي أعضاء الهيئة الإدارية في الكلية على جهودهم.

والشكر لجميع أعضاء إدارات مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية في عمان على تسهيل مهمة الباحث وتقديم كل الدعم والمساعدة للباحث وأخص منهم المدربين والمدربات، وكل من ساهم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود،أهلي وزملائي وأصدقائي فلهم جميعهم كل الشكر والعرفان.

والحمد   رب العالمين

عمر العلاونة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

"مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان"

عمر أحمد قاسم العلاونه

جامعة مؤتة، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان من وجهة نظر المدربين والمدربات،والتعرف على الفروق في مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير(النوع الاجتماعي،المؤهل العلمي،الخبرة، الراتب).وقد اشتملت عينة الدراسة على (156) مدربا ومدربة وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية،حيث تم إعداد استبانة للكفايات الإدارية كأداة لجمع البيانات، وقد تضمنت على (49) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، التقويم).وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه واختبار (LSD).

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن محور التوجيه جاء أولا ثم تلاه محور التنفيذ ثم محور التخطيط ثم محور التنظيم فيما جاء محور التقويم بالمرتبة الأخيرة،ودلت النتائج كذلك إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان على متغير النوع الاجتماعي ومتغير المؤهل العلمي.

وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الخبرة في محور التوجيه، وكذلك دلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على متغير الراتب في كل من محور التنظيم ومحور التوجيه.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مراكز اللياقة البدنية والصحية بجميع الكفايات الإدارية بشكل شامل ومتكامل ومتوازن مما يساهم ذلك في استمراريتها وتطورها وكذلك مراعاة المدربين والمدربات ذوي الخبرات القصيرة والرواتب المتدنية من خلال تشجيعهم وتحفيزهم لتطوير قدراتهم المهنية مما ينعكس إيجابيا على مستوى أداءهم.

Abstract

identify the availability of skills management in fitness centers and health in Amman

omar al-alawneh

Mu'tah University, 2013

This study aimed to identify the availability of skills management in fitness centers and health in Amman from the standpoint of coaches and trainers, and to identify differences in the availability of skills management in fitness centers and health in Amman from the standpoint of coaches and trainers depending on the variable (sex, Qualification , experience, salary). The study sample consisted of (156) coach and trainer has been chosen randomly.

The researcher used the descriptive approach Besorth survey, which was prepared to identify the competencies administrative tool to collect data, which included the 49 items distributed on five themes, namely, (planning, organization, direction, implementation, evaluation). Was used means, standard deviations and variance analysis mono and test scheffe and test (LSD).

The study results showed that the axis direction came first, followed by the focus of implementation and then the focus of planning and focus of the organization as stated axis Calendar ranked last, and results showed also that there is no statistically significant differences to the availability of skills management in fitness centers and health in Amman on the sex variable and variable Qualification.

The results showed that there were statistically significant differences on a variable experience in the axis direction, as well as the results showed that there were statistically significant differences on the variable salary in each of the axis of the organization and the steering axis.

The study concluded recommendation that the attention of fitness centers and health of all caliber management in a comprehensive, integrated and balanced, which will contribute to the sustainability and development, as well as taking into account the coaches and trainers experienced short and low salaries by encouraging them and motivate them to develop their professional capabilities which will reflect positively on the level of their performance.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة:

تعد التربية الرياضية اليوم إحدى مقومات حضارة الأمم والشعوب و تسعى الدول جاهدة لتطوير الرياضة في شتى مجالاتها المختلفة وذلك في إطار توفير إمكانات متعددة للإفراد ومرافق رياضية يمكن من خلالها ممارسة الألعاب الرياضية وقضاء الأوقات الحرة بما يعود عليهم بالفائدة ومساعدتهم على بناء أجسامهم بطريقة مناسبة من خلال تنمية اللياقة البدنية لديهم والتي أصبحت موضعا للاهتمام من قبل القيادات السياسية والتربوية وذلك بهدف إعداد جيل قوي مؤمن قادر على حماية وطنه وأيضا من أجل مشاركة دولهم في المحافل الدولية الرياضية, وأصبح تشجيع ممارسة النشاطات البدنية التي تؤدي إلى رفع الكفاءة البدنية المرتبطة بالصحة موضوعا هاما ورئيسيا ينبغي أن يشغل حيزا كبيرا من برامج التربية الرياضية.

لقد حظيت التربية الرياضية في مختلف المؤسسات والمنظمات الوطنية والدولية باهتمام رسمي وشعبي وتمثل هذا الاهتمام بإنشاء العديد من كليات التربية الرياضية وتوسع القطاعات الأهلية من أندية ومراكز لياقة بدنية،وما تحتاجه هذه المنظمات من كفاءات مؤهلة قادرة على تطوير الأداء الإداري لذا برزت الحاجة إلى تحديد أسس وقواعد لهذا العمل الإداري الذي يعد أبرز عوامل النجاح لتزويد العاملين في هذا القطاع بالمعلومات والأساليب الحديثة لتصبح قادرة على تحقيق أهداف المؤسسات (أبو حليمة، 2004).

إن العاملين في مجال الإدارة الرياضية لابد أن يمتلكوا حصيلة معرفية إدارية حول ما يتميز به هذا العمل وما يتطلبه من قدرات،وفي حال عدم إلمامهم ومعرفتهم فسيؤدي ذلك إلى ظهور أخطاء في العمل ربما تصل إلى إخفاق مؤسساتهم في تحقيق أهدافها، و لابد أن تدار برامج التربية البدنية والرياضية تحت إشراف متخصصين لهم خبراتهم وقدراتهم التي تساعدهم على أداء واجباتهم الإدارية المناطة

بهم والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه، وكل متطلبـات الإدارة الحديثة الضرورية (إبراهيم، 2000).

لقد واجهت الأنشطة الرياضية و الترويحية العديدة توسعا كبيرا فمـع نهايـة القرن العشرين ازدادت حركة الإقبال على ممارسة أنواع مختلفة مـن الرياضـة، فضلا عن انتشار الأندية الصحية التي تقدم خدمات في مجال اللياقة و الـتحكم فـي الوزن وهذه الأنشطة قد انتظمت وأخذت شكل أعمال ووظائف إداريـة و تنظيميـة بالإضافة إلى معلومات رياضية وترويحية و صحية، وأصبح على كل من يناط بـه إدارة المنشأة الرياضية أن يكون لديه قدر ملائم من مهارات ضبط الميزانية، وإدارة شؤون الأفراد، ودراية بالتخطيط والإشراف والمتابعة. (حسانين؛ والخولي، 2001).

وفي الآونة الأخيرة تعددت المراكز والأندية الصحية وقد تنوعـت أشـكال الأنشطة الممارسة فيها،وزاد عدد ممارسي النشاط البدني في هذه المراكز والأنديـة من أجل العمل على تحسين مستوى اللياقـة البدنيـة(Cash-smith, Lukkanen 2002,).

إن الحياة المعاصرة وما توفر بها من وسائل راحة ورفاهية وقلـة المجهـود والحركة وانعدام النشاط البدني وزيادة الضغوط النفسية أدى إلى انخفاض مـستوى اهتمام الفرد في الرعاية الصحية، وكذلك ازدياد نسبة أمـراض العـصر المزمنـة وزيادة كميات الطعام وتدني مستوى ونوعية الغذاء مما استدعى البحث عن آليـات تساعد في رفع مستوى ممارسة النشاط البدني كالأندية الـصحية ومراكـز اللياقـة البدنية، ووجب توافر مجموعة من القيادات الرياضية العاملة في هذه المراكز ممـن تتوافر بهم قدرات ومهارات خاصة تتماشى مع التطور العلمي الهائـل فـي علـوم الصحة والنشاط البدني.

وقد تعددت الدراسات التي تثبت أن الصحة العامة للأفراد كثيرا مـا تتـأثر بمستوى اللياقة البدنية، وعليه أصبح لدى المجتمعات قناعة كبيرة بأهمية وضـرورة الاهتمام بأنشطة وبرامج اللياقة البدنية المختلفة من أجل المحافظة على الوصول إلى حياة صحية وآمنة، وهنا برزت الحاجة إلى الاشتراك في برامج اللياقة البدنية التـي تقدم للمجتمع من خلال مراكز اللياقة البدنية والأندية الـصحية، وفـي الأردن زاد

الاهتمام وبشكل كبير بإقامة هذه المراكز والأندية من خلال الكم الهائل لعـدد هـذه الأندية والمراكز، وكذلك من خلال ما تقدمه القنوات الفـضائية المختلفـة العالميـة والعربية والمحلية من فقرات متخصصة لبرامج اللياقة البدنيـة ومـدى فوائـدها المختلفة للمشاهدين.

وكذلك أشارت العديد من الدراسـات و المراجـع العلميـة إلـى الكفايـات والواجبات المختلفة التي يجب أن تتوفر بالعاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية وخصوصا المستويات العليا كالمعرفة والخبرة والقدرة على نقلها إلى المـشاركين بوسائل وطرق تدريبية سليمة، وكذلك استخدام الاختبارات والمقاييس العلمية السليمة بهدف تقويم العملية الإدارية والقدرة على توجيه و إرشـاد المـشاركين ورعـايتهم الشخصية والاجتماعية والنفسية(Kasper, 2001).

وقد أشار باس (Bass,1995) في الدراسة التي قام بها أن الاشـتراك فـي برامج اللياقة البدنية يؤدي إلى تحسين الحياة من خلال التمتع بنشاط أكبر،وقوة أكبر من زيادة قوة عضلات الجسم المختلفة،والتخاص من السمنة الزائدة بـسبب حـرق كميات أكبر من الدهون وخفض الوزن، والقدرة على التنفس الجيد بسهولة أكبر من خلال زيادة كميات الأوكسجين في الرئتين، وتحسن القدرة على الحركـة بـصورة أفضل،والبرامج تؤدي إلى تقليل خطر الإصابة بالأمراض،وكذلك تخفيض مستويات الضغط اليومي نتيجة المشاركة والشعور بالسعادة لممارسة النشاط البدني.

يتوقف التطور في تقديم الأنشطة الرياضية المختلفة للمشاركين والمنتـسبين في مراكز اللياقة البدنية والصحية المنتشرة وبشكل كبير على مستوى الأردن مـن خلال جودة وفاعلية البرامج التدريبية التي تقدم في هذه المراكز،ولكن مهما تميـزت هذه البرامج التدريبية من جودة في أهدافها ومحتواها ومخرجاتها،فإنها لـن تحقـق الفائدة المرجوة منها إذ لم يطبقها عاملون أكفاء يمتلكون الكفايات الضرورية سواء كانت كفايات إدارية أو تنظيمية أو معرفية تمكنهم من أداء عملهم الوظيفي بكل دقة وإتقان (أبو عريضة؛ والمومني؛ ومساعدة، 2006).

أن توفر الكفايات الإدارية التي أشار إليها العديد من الباحثين والخبراء لدى العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية ضرورة هامة، وذلك من أجل مـساعدة

المشاركين للوصول إلى المستويات العليا ومن أجل بناء المشارك بطريقـة علميـة وسليمة من مختلف النواحي الصحية والبدنية والعقلية والاجتماعيـة والتـي منهـا استيعاب دور النشاط الرياضي في المجتمع،ومعرفة الجوانب الصحية وأسس الأمان والسلامة الرياضية واستيعاب الجوانب النفسية والاجتماعية للرياضـة، ولمعرفـة المزيد من هذه الكفايات الإدارية ومجالاتها المختلفة، ارتأى الباحث دراسة الكفايات الإدارية ومدى توافرها لدى العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية في الأردن.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن الإدارة الرياضية أصبحت تركز وبشكل كبير على دور العـاملين فـي مراكز اللياقة البدنية والصحية من أجل اكتساب المهارات الخاصة في التدريب سواء المهارات البدنية والعقلية والاجتماعية، ولتطوير هذا الدور يتطلب تـوافر كفايـات متنوعة مرتبطة بالعملية الإدارية من جانب العاملين في هذا المجال علـى مـستوى مراكز اللياقة البدنية و الصحية. ومن خلال خبرة الباحث الميدانية وفي حدود علمه بمراكز اللياقة البدنية والصحية لاحظ عدم وجود أسس واضحة عند أداء الواجبـات الإدارية والتي قد تؤثر سلبيا على الأهداف والأغراض والخدمات التي تقدمها هـذه المراكز. لذا فقد تبلورت مشكلة البحث في إمكانية التوصل لوسائل وطرق تساهم في صقل وتأهيل الإداريين العاملين في مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية من خلال تحديد الكفايات الإدارية اللازمة للعملية التدريبية ومن هنا تبرز مشكلة هذه الدراسة في معرفة درجة ممارسة العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية لهذه الكفايـات الهامة لأدائهم الوظيفي وكذلك استخدام هذه الكفايات لتقويم أداء العاملين فـي هـذا المجال ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، ومن ثم تعزيز الايجابيات و الابتعاد عن السلبيات في مجال عملهم والبحث مستقبلا عن طرق وآليات تعمـل علـى تطـوير مستوى هذه الكفايات والمهارات والتي قد تسهم في تحقيق أهداف مراكـز اللياقـة البدنية و الصحية التي يعملون بها.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها قد تسهم في تحديد درجة ممارسة العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المدربين والمدربات كونهم العنصر الأهم في العملية التدريبية وهم حلقة الوصل بين الإدارة والمشاركين، ويمكن استخدام هذه الكفايات كمقياس لتقويم أداء العاملين في هذه المراكز،ومن ثم المساهمة في تنمية أداء العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية من حيث تطوير كفاياتهم الإدارية.

وكذلك في الكشف عن مدى ممارسة العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية للكفايات الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وبذلك يمكن لهذه الدراسة أن تسهم في إنجاز ما يلي:

1- تقييم واقع العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية في الأردن من حيث مدى ممارستهم للكفايات الإدارية والتعرف على مواطن الضعف والقوة في الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية.
2- نتائج هذه الدراسة قد تساعد على إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطوير وتنمية الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية.
3- من خلال هذه الدراسة تم توفير أداة لقياس عناصر العملية الإدارية لمعرفة مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية،حتى تكون كمرشد للعاملين في هذه المراكز لاستخدامها مستقبلا في مراكز اللياقة البدنية والصحية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

1- مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان.
2- مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان من وجهة نظر المدربين و المدربات تبعا لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب).

5.1 تساؤلات الدراسة:

1- ما مدى توافرالكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهـة نظر المدربين والمدربات في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان؟.
2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايـات الإداريـة فـي مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغيـر النـوع الاجتماعي؟
3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافرالكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير المؤهل العلمي؟
4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايـات الإداريـة فـي مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الخبرة)؟
5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الراتب ؟

6.1 محددات الدراسة:

1- المحدد البشري: المدربين والمدربات العاملين في مراكـز اللياقـة البدنيـة والصحية في عمان.
2- المحدد ألزماني: الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث في تطبيق أداة الدراسة على أفرادا لعينة والممتدة من (2013/3/10 وحتى 25/ 4/ 2013|).
3- المحدد المكاني: مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان العاصمة.

7.1 مصطلحات الدراسة:

1. **الإدارة:** عملية تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريـق تخطـيط وتنظـيم ورقابة مجهوداتهم. وهي نوع من السلوك العام الذي يوجد فـي المنظمـات البشرية كافة. وهي عملية توجيه وسيطرة على الحياة في المنظمة الاجتماعية ولعل من أهم خصائص وظائف الإدارة هي تطوير وتنظـيم عمليـة اتخـاذ القرارات على أكفأ وجه ممكن (إبراهيم، 2000).

2. **مراكز اللياقة البدنية:** هي مؤسسات خدماتية رياضية تعنى بوضـع وتقـديم برامج رياضية باستخدام الأجهزة والتمرينات الحرة التي تعمل علـى رفـع مستوى اللياقة البدنية للعملاء، وكذلك العمل على تحسين الجانـب الـصحي والبدني والنفسي والاجتماعي لهم تدار بإشراف متخصصين في مجال اللياقة البدنية (ذنيبات، 2005).

3. **الأندية الصحية:** هي عبارة عن مكان مجهز بعدة أنـشطة بدنيـة بغـرض الارتقاء بالناحية البدنية **و**الصحية والنفسية ولسد حاجة عجز الأندية الكبـرى عن تقديم الأنشطة لعدد كبير مـن المـواطنين ذوي الاحتياجـات الـصحية مثل(إنقاص الوزن، التأهيل الحركي،اللياقة البدنية،الاستشفاء،قـضاء وقـت الفراغ في عمل نافع). وهذه الأندية أصـبحت تابعـة لأفـراد أو شـركات ومؤسسات، أي أنها مراكز خاصة غير تابعة للأندية أو الرقابة الحكوميـة، وهي تعد أساسية منذ زمن بعيد في الفنادق وقد أصبحت سـلعة ضـرورية للكثير من الفئات ومجالا من مجالات الاستثمار في كل دول العالم (الشيتحي، 2008).

4. **مدربو اللياقة البدنية:** هم الأفراد العاملون فـي مراكـز اللياقـة البدنيـة و المسئولون عن قيادة و توجيه عملية التدريب للزبائن الأصحاء و/أو الحالات التي تحمل الإجازات الطبية لممارسة التمارين البدنية و/أو الفئات الخاصـة من المجتمع, و هم المسئولون عن إدارة و توضيح أساليب التمرين الآمنة و الفعالة من خلال تطبيق المبادئ الأساسية لعلوم التمرين, ووضع التوصـيات للتمارين المناسبة للأفراد وتقييم مستويات اللياقة البدنية لهم وتفسير نتائجهـا, وتحفيز الأفراد على البدء والاستمرار بسلوكهم الصحي. كما أنهم مـسئولون عن وضع وتنفيذ عدة أنواع من التمارين الجماعية مثل: صفوف الآيروبـك Aerobic Class وغيرها (غوكهشاو, 2012).

5. **الكفايات:** عبارة عن مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكهـا الفرد وتمكنه من أداء مهامه و مسؤولياته بمستوى يمكن ملاحظته وتقييمـه لضمان جودة العمل "العملية التعليمية." وتعرف الكفايات أيضا بأنها قـدرات

مكتسبة تسمح بالسلوك و العمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات و قدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفـرد الـذي اكتسبها، بإثارتها و تجنيدها وتوظيفها بقصد مواجهة مشكلة ما و حلها فـي وضعية محددة (العتيبي، 2013).

6. **الكفايات:** القدرة على عمل شئ أو إحداث نتـائج متوقعـة (Houston & Howsam,1992).

7. **الكفاية:** هي مقدار ما يكتسبه الفرد من معارف، وقناعات ومهارات وقدرات، يستطيع من خلالها أداء مهمات وواجبات وأعمال توكل له (تعريف إجرائي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

مفهوم الإدارة:

إن **الإدارة** تعبير يتكرر دائما و في مواقف مختلفة وهو يعني أشياء متباينة للأشخاص المختلفين، فالإدارة عند البعض هي مجموعة الأفراد الذين يشغلون المناصب الرئاسية والقيادية في المؤسسات والأندية والاتحادات الرياضية وفي الأعمال المختلفة في المجتمع. والإدارة عند البعض الأخر هي مجموعة الأعمال والوظائف التي يمارسها المسئولون في مواقع العمل المختلفة، في حين يرى فريق من الناس أن الإدارة هي تلك القواعد والإجراءات المنظمة للعمل والتي يتعامل الناس على أساسها (إبراهيم، 2000).

الإدارة: تعبر عن النشاط الإنساني المرتب والمستمر والذي يطلع به أفراد ممن لهم قدرات ومهارات وخبرات متنوعة تمكنهم من تحقيق أهداف محددة،وهذا يعني إن الإدارة تقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وذلك باستخدام نوعين من الموارد هما البشرية و المادية (أبو حليمة، 2004).

ويضيف (عربيات، 2008) أن اصطلاح الإدارة يعبر عن العمليات التي يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة والمتاحة لتحقيق غايات معينة:

1. للدلالة على مجموعة من الأفراد يتعاونون للقيام بأعمال محدودة في منشأة معينة.
2. للدلالة على تنفيذ الأعمال بواسطة جهود الآخرين.

ويستخدم لفظ الإدارة على عدد من الاستعلامات،حيث أنه يتم الحديث هنا عن الإدارة العليا، أو الوسطى، فالمقصود هو مجموعة الأفراد الذين يقومون بـالنهوض بأعباء أعمال محدودة.

3. **الإدارة:** علم من العلوم الإنسانية، وفن من الفنون الإنسانية أيضا، وهي كعلم من العلوم الإنسانية، يدور محور موضوعها الرئيسي حول الإنسان (الإنسان

العامل، و الإنسان القائد)، باعتبار أن العنصر البشري في الإدارة هو عنصر الحسم مهما تقدمت وسائل التكنولوجيا. ومن هنا أصبح واضحا، ونحن في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تزايد التحديات التي يواجهها الأفراد والمؤسسات والأوساط الإدارية بجميع مستوياتها، وأصبحت الحاجة ملحة إلى أن يكتسب المدراء والمسئولون مزيدا من المهارات والأساليب الحديثة، والارتقاء بها إلى مستوى هذه التحديات (النحاس وهلال،2009).

لقد أصبح لزاما على كل إداري، سواء في القطاع الخاص أو العام، أن يتقن هذه المهارات، والارتقاء بها، وأن يستعملها لتحقيق أكبر قدر من الفعالية والكفاءة في مجال عمله (العتيبي، 2013).

ويضيف (شرف, 1990**)** بأن **الإدارة** فن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف, و الفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج و بالأسلوب الذي يرضى اهتمامات من هم موضع التطبيق, فالإنسان كائن مركب متعدد الجوانب و التعامل معه يحتاج إلى قدرات خاصة. حيث أن الإنسان ليس ترسا في آلة فلو تصورنا وجود هيئة رياضية و تعاقب عليها اثنان من المديرين تحت نفس الظروف و بنفس الاشتراطات نجد أن هناك اختلافاً في مدى تحقيق هذه الهيئة الرياضية التي يديرها. فلنا أن نتصور أي جانب من جوانب الحياة إذا لم يكتنفه التخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة من خلال قرارات رشيدة واعية, فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل في مهده و سوف يكون مغترباً و لا يمكن أن يحقق أهدافه.

تعريف الإدارة:

إن تعريفات الإدارة كثيرة ومتعددة ولقد تناولها كثير من العلماء كل من وجهة نظرهم, و سنعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات:

فقد عرفها فريدريك تايلور: بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوا ثم التأكد من أنهم يقومون بأعمالهم بأحسن طريقة وأرخصها."

وكذلك عرفها فايول:الذي يعد الأب الحقيقي للإدارة الحديثة قـائلا" أن تقـوم بالإدارة معناه أن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامـر وأن تنـسق وأن تراقب"(المنصور؛ وعواد، 2001).

الإدارة الرياضية :

ويذكر(إبراهيم، 2000). إن الرياضة لها أهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى إدارة وتنظيم جيدين وأن الاختصاصيين في شـؤون الإدارة الرياضـية قاموا بعرض مواضيع وعمليات نظرية عامة يمكن أن تنسجم مع الجوانب التطبيقية العملية وبهذا فإن مهمتهم هذه تحدد في عمليات تحليل وتخطيط وتقريـر ومراقبـة المسائل الأساسية اليومية المتعلقة باتجاهات تطور حقل التربية البدنيـة والرياضـة على ضوء الخبرة المجتمعة والتي تتجمع نتيجة للعمل الإداري.

وتعتبر الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحـديث، لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الانجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا وهـي تخطـيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية.

ويعرف (السطري، 2010) الإدارة الرياضية بأنهـا المهـارات المرتبطـة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة ما تعنى بشؤون نشاط رياضي معين.

وأشار كل من(شرف الدين؛ وعبد الغني، 2010). إن الإدارة الرياضية هـي أساس تقدم كافة الأنشطة الإنسانية سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعيـة أو إنسانية، وبدونها كان يصعب الوصول إلى التقدم الذي عليه عالمنا الآن. والرياضـة واحدة من الأنشطة الإنسانية التي أخذت تتوسع وتتفرع نتيجة الاهتمام المتزايد بها. وخلال هذا التوسع وذلك التفرع كان من الضروري التشبث بالإطار العلمـي فـي تنظيمها، وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها.وما نراه من تقدم للدول في الرياضة إنما ينبع من مدى التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة فـي كافـة أنشطتها الرياضية.

نظام الإدارة في المؤسسات الرياضية:

يتضمن نظام إدارة المؤسسة ممارسة سلطة اتخـاذ القـرارات داخـل تلـك المؤسسة وتوفير النظام الذي يمكن من خلاله التحكم في العوامل التي تحكم المؤسسة وتوجهها. ويعد نظام الإدارة بالتحديد من أهم عوامل أدارة المؤسـسات الرياضـية التي يقوم بإدارة معظمها مجموعة من المتطوعين تم اختيارهم عن طريق الانتخاب. و تتعامل تلك المجموعة مع الأمور الخاصة بسياسة المؤسسة واتجاهاتها ككل مـن أجل رفع مستوى أداء المؤسسة بدلاً من اتخاذ القرارات الإدارية اليوميـة الخاصـة بسير العمل. تساعد نظم الإدارة المناسبة في ضمان سـعي كـل مـن المجموعـة المختارة لاتخاذ القرار والموظفين الذين يتقاضون أجوراً إلى تحقيق نتـائج لـصالح المؤسسة ولصالح أعضائها. علاوة على ما سبق, تضمن هذه الـنظم الإداريـة أن الأساليب المتبعة لتحقيق تلك النتائج يتم الأشراف عليها بصورة فعالة. ونظـراً لأن معظم مديري المؤسسات الرياضية يعملون في بيئة عمل تفـرض تقـديم تقـارير لمجالس الإدارة, فمن الضروري أن يعوا مبادئ الإدارة الجيدة وكيفية تطبيق هـذه المبادئ في المؤسسات الرياضية|(روسيل؛ وآخرون،2010).

الأداء الإداري والتنظيمي:

تعتبر الإدارة هي النشاط الرئيسي الذي يؤدي إلى وجـود اختلافـات بـين المنظمات و المؤسسات المختلفة في خدمة عملائهـا.و تعتمـد هـذه المنظمـات و المؤسسات على المدراء في نجاحها بتحقيـق أهـدافها, و فـي درجـة تلبيتهـا لمسؤولياتها الاجتماعية. فإذا كان المدراء يقومون بأعمالهم بـشكل مـرض, فـإن المنظمة ستحقق أهدافها. أما الأداء الإداري فهو يشير إلـى كيفيـة قيـام المـدراء بأعمالهم, في ما يعني الأداء التنظيمي كيفية قيام المنظمة أو المؤسسة بأعمالهـا. و بذا يمكننا القول بأن الأداء الإداري يعتبر مقياساً لمدى كفاءة و فاعلية المدير, بينمـا يعتبر الأداء التنظيمي مقياساً لمدى كفاءة و فاعلية المنظمة أو المؤسسة.

الكفاءة و الفاعلية:

لقد أشار Peter Drucker إلى مفهومي الكفاءة و الفاعلية, و تعني الكفاءة على أنها عمل الأشياء بشكل صحيح, بينما تعني الفاعلية, من وجهة نظره أيـضاً عمـل

الأشياء الصحيحة. و تعني الكفاءة القدرة على القيام بالأعمال بشكل صحيح, وهـي تشير في ذلك إلى العلاقة ما بين المخرجات و المدخلات. و بنـاءاً علـى ذلـك, فالمدير الكفء, هو ذلك المدير الذي يحقق أكبر حجم من المخرجات, من خلال أقل حجم من المدخلات. ويوصف المدراء الذين بوسعهم تخفيض تكلفة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف بأنهم مدراء أكفاء (العلاونه؛ وآخرون, 1999).

كفايات الإداري الرياضي:

ينبغي أن يكتسب الإداري الرياضي الناجح عـددا مـن الكفايـات المهنيـة والشخصية التي تؤهله وتعده للقيام بعمله على نحو جيد وهي تتمثل في الأتي:

1. أن يستوعب دور النشاط الرياضي في المجتمع وفي التربية.
2. أن يعرف القواعد واللوائح والنظم والتشريعات الرياضية في المجتمع.
3. أن يلم بالإجراءات القانونية للإعمال والأنشطة المتصلة بالإدارة الرياضية.
4. أن يدرك العوامل المشتركة في إجراءات المسابقات وتنفيذها.
5. أن يستوعب أساليب وطرق تفعيل الصلات والعلاقات العامة.
6. أن يمتلك شبكة اتصال واسعة تتسم بالود مع الزملاء من الإداريين.
7. أن يعرف الجوانب الصحية وأسس الأمان والسلامة الرياضية.
8. أن يستوعب الجوانب النفسية والاجتماعيـة للرياضـة وعلاقتهـا بالرياضـة (حسانين؛ والخولي، 2001).

عناصر الإدارة:

1- التخطيط :

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى للقيام بأي نشاط وهو تحليـل بيانـات عـن الماضي واتخاذ قرارات في الحاضر ولبناء شيء في المستقبل، وهو أيضا اختيـار بين بدائل متعلقة بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق هذه الأهداف بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشيء غير محدد المعالم.

ويرتبط التخطيط بما هو متاح من زمن ويرى البعض أنه عبارة عن عمليـة التفكير التي تسبق اتخاذ القرار.

أهم الخطوط العريضة في عملية التخطيط:

1. الالتزام: إن تنفيذ أي خطة يستوجب التزام المنظمة بإتباع إجراءات واضحة ومحددة في مدة زمنية لها بداية ونهاية.
2. المرونة: وهي خاصية أساسية للتخطيط للمستقبل الذي يتعذر الإلمـام بكـل احتمالاته وملابساته.
3. الشمول والتدرج في الخطط.

مميزات التخطيط في النشاط الرياضي:

1- إمكانية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي تعترض التنفيـذ ووضـع الحلـول المناسبة لها.

2- إمكانية تحديد الأهداف وصياغتها إجرائيا وتحديد المهام والوظائف اللازمـة وأسلوب أدائها.

3- يساعد في تحديد واجبات كل فرد وكل إدارة أو قسم من أقـسام التنظـيم أو المؤسسة أو المركز تحديدا دقيقا.

4- يساعد في تحديد مصادر التمويل الخاصة بالمشروع.

5- يؤدي التخطيط إلى وضوح العلاقة بين العاملين من رؤساء ومرؤوسين.

الخطوات الرئيسية للتخطيط الرياضي:

الخطوة الأولى: تحديد الهداف.

الخطوة الثاني: تحديد الموقف الحالي

الخطوة الثالثة: تحديد العوامل المساعدة والمعوقة للعمل.

الخطوة الرابعة/ اختيار التصرف المناسب (شرف الـدين؛ عبـد الغنـي ، 2010).

و يضيف (المغربي, 2007) بأن التخطيط هو من أهم الوظائف الإدارية و يجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه يتم تنفيذ الوظـائف الأخرى, و يعرف الأستاذان هايمان و سكوت(Haimann and Scott) عمليـة التخطيط بأنها وظيفة الذكاء (Intelligence Function) في لـلإدارة, حيـث

تشتمل هذه الوظائف على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف و الـسياسات و تقرر الإستراتيجية التي يجب أن يتبعها المشروع.

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعها وتتـضمن الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المؤسسة وأهدافها ونتائجهـا المـستقبلية المـراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيـق تلـك الأهداف والنتائج (شلتوت؛ ومعوض، 1992).

مفهوم التخطيط:

التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في الإدارة, و هو عملية مستمرة و تعني باختصار شديد هو الإعداد الكامل للوصول إلى تحقيق الهدف, و التخطيط يرمى إلى وضع أهداف مرتبة بطريقة منطقية سواء كانت أهداف عاجلة مثل الفـوز ببطولـة محلية أو أهداف طويلة المدى مثل الاشتراك في دورة أولمبية.

عموماً هذه الأهداف هي التي تحدد ماذا يجب أن نفعل؟ و كيف نصل إليه؟ و من الذي يفعل؟ كما أن هذه الأهداف في نفس الوقت تحدد الإستراتيجية التـي تتبـع لكي نصل إلى تحقيقها, وهي تحدد أيضاً أين نتجه؟ و يجب أن يحقق التخطيط هدفين رئيسين:

1. تمكين المسئول عن التخطيط من أن يتنبأ و يسيطر على المواقف بفاعلية فـي الهيئة الرياضية التي يقوم بإدارتها.
2. يساعد المدير على رسم مستقبل الهيئة الرياضية التي يعمل بهـا و التخطـيط ليس قاصراً على المستويات العليا من الإدارة و لا حكراً عليها دون غيرهـا. بل كل مدير على مستواه و في حدود إدارته له وظيفة تخطيطية قد تختلـف في الحجم طبقاً لظروف العمل في هذه الإدارة.

و التخطيط يعتبر علامة إرشاد تنير الطريق أمام كل مدير, و تحدد المسارات الصحيحة التي يجب عليه أن يسلكها لتحقيق الهدف.

وعلى ذلك فبالتخطيط السليم يتم الازدهار و التقدم و تنمو الأهداف و تتحقق الأنشطة المطلوبة (شرف, 1990).

2- التنظيم :

ويشير (عرفات، 2013) بأن التنظيم هو الكيفية التي تـتم بموجبهـا تعبئـة الجهود والإمكانيات ليسهل تحقيق الأهداف المتفـق عليهـا عـن طريـق توزيـع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات.

أوهو الوسيلة التي يمكن بها تنـسيق جهـود وقـدرات ومواهـب الأفـراد والجماعات الذين يعملون معا نحو غاية مشتركة؛ ليسهل تحقيق الهدف المرغـوب بأقل ما يمكن من الصعوبات والمشاكل.

وعليه فإن التنظيم هو الآلية التي يتم بموجبها جمع الأجزاء المترابطة لتكون كلا موحدا يمكن معه ممارسة السلطة ومباشرة الاختصاصات، والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين.

أهمية التنظيم:

1- تقسيم العمل بين الأعضاء، وأن يعتمد الفرد على حصر تركيزه واهتمامـه على ذلك العمل دون غيره.
2- يهتم التنظيم بإيجاد أسس نمطية بالنسبة لأداء مختلف الأعمال.
3- يولد التنظيم الكيفية التي تتم بها إرسال واستقبال القـرارات الـصادرة مـن مركز السلطة لكي يزود العاملين بالمعلمات اللازمة في أداء أعمالهم.
4- يكفل التنظيم إعداد وتهيئة سبل الاتصالات الرسمية وغيـر الرسـمية بـين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية.
5- يوفر التنظيم الجيد المناخ الملائم لتدريب الأعضاء وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما هم بحاجة إليه من معلومات بما يحفزهم ويزيد ويضاعف من إخلاصهم لتحقيق أهداف الوحدة التي ينتمون لها.

وهنا يتضح لنا أن التنظيم ما هو إلا تنسيق للجهود البشرية فـي أي منظمـة لتنفيذ الخطط الموضوعية بأقل كلفة ممكنة وبأقـصى كفايـة ومرونـة لمواجهـة الظروف المحيطة بالمنظمة، وهكذا فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته بل هـو وسـيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

التنظيم الإداري وأهميته:

تأتي عملية التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط، ففي مرحلة التخطيط تحدد الأهداف التي يجب القيام بها لتحقيق أغراض المنظمة. وفي مرحلة تحدد الأعمال والمهام الوظيفية وتحدد العلاقات وتوحد جهود العاملين في سبيل العمل، لتحقيق أهداف التنظيم. ومن هنا يجب التمييز والتفريق بين اصطلاح التنظيم واصطلاح المنظمة، فالمنظمة، عبارة عن نظام يتم تصميمه على شكل تنظيمي معين لتحقيق أهداف محددة. وتعدد أنشطة المنظمات باختلاف الأعمال التي تزاولها فهناك منظمات زراعية، وصناعية وتجارية ومنظمات حكومية، في حين أن التنظيم هو إحدى وظائف العملية الإدارية وهو يتضمن تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشاة وتوزيعها على العاملين في هذه المنظمات، ويسهم التنظيم الجيد في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال التنظيمية بالمنظمة والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف في كل وظيفة(النحاس؛ وهلال، 2009).

التنظيم هو عبارة عن الإطار الذي يتحرك بداخله مجموعة من العاملين على مستويات مختلفة من الإدارة والكفاءة والمسؤولية لغرض التفاوت لتحقيق غرض معين (إبراهيم، 2002).

3- التوجيه والقيادة:

مفهومه وأهميته:

يضيف (حامد، 2001) بأن التوجيه ليس تنفيذ الأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال ويتضمن إعطاء الأوامر والتوجيهات والإرشادات بهدف الحصول على نتائج معينة. ومن ثم توحيد الإطار الفكري للقائمين بالتوجيه والتنفيذ حتى ينفذ بدقة. ومن ثم لابد من وجود التوجيه الواعي والقادر على تحقيق أهداف الرياضية.

وبهذا يمكن الاستفادة من التوجيه ومن خلال مشاركة جميع الجهود بهدف إيجاد الثقة بين القائمين بالتخطيط، والتوجيه، والتنفيذ، وذلك من أجل استمراريته.

والتوجيه هو الوظيفة الإدارية الأساسية الثالثة و التي تأتي بخـط مـستقيم و مباشرة بعد التنظيم حيث تم وضع و تحديد الهيكل التنظيمي الـذي احتـوى علـى الأقسام و النشاطات و مدى المسؤوليات و الصلاحيات و التخصصات و العلاقـات التنظيمية للأفراد. والتوجيه يعتبر إحدى الوظائف الأساسية و الصعبة للمـدير بمـا يترتب عليها من متطلبات و صفات و سمات قيادية خاصـة و وسـائل و تـشجيع للمرؤوسين وطرق اتصال مناسبة و أساليب تعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة ومن خارج المنظمة ممن له علاقة معها.و عليه فإن التوجيه هو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة و حفزهم للعمـل بأقـصى طاقاتهم و توفير بيئة العمل الملائمة و التي تمكنهم من إشباع حاجـاتهم وتحقيـق أهدافهم. تعنى وظيفة التنظيم بترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى الواقـع العملي التنفيذي. وهنا يتم توزيع المهام بين الأفراد والاختصاصات بين الوحـدات والتنسيق فيما بينها لضمان توحيد وتكريس جهود الأفـراد والجماعـات لتحقيـق الأهداف المنشودة (شلتوت؛ ومعوض، 1992).

مفهوم وأهمية القيادة:

تعد القيادة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية التي يتم فـي إطارهـا بذل الجهود المختلفة نحو توجيه جهود الجماعات البشرية من أجل تحقيـق أهـداف معينة ومحددة. والقيادة الإدارية تعتبر من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حققت مـن خلالها العديد من المنظمات نهوضا وتطورا في مختلف الأقطار والبلدان المتقدمـة والنامية على حد سواء.

ومما هو ملاحظ أن القيادة تعتبر روح الإدارة المعاصرة حيث يتوجب على الإداري المعاصر أن يجد أفضل العاملين ويشجعهم بالحوافز ويمنحهم حرية إنجاز أعمالهم الموكولة إليهم بأسلوبه القيادي الذي يسير عليه، وكذلك يتوجب على القائـد الإداري أن يكون لديه وضوح في الرؤية ليركز على أهداف المنظمة وان يعـرف كيف يمكن أن يحقق تلك الأهداف.

كما تعني القيادة أيضا القدرة في التأثير على الآخرين مـن أجـل تحقيـق الأهداف المشتركة، وهي عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه، لذا فإن نجـاح أيـة

مؤسسة أو فشلها يتوقف على نوعية القيادة فيها والأسلوب الذي تتبعه في مواجهـة الأعمال.

أسس القيادة:

1. القيادة هي من مسؤولية القائد.
2. القيادة هي القدرة على التوجيه والإقناع.
3. القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك.
4. القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوس (عربيات، 2008).

4- **اتخاذ القرارات و التنفيذ:**

تعتبر عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإداريـة، حيـث أن جميـع العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تحتاج إلى قرار لتنفيـذ هـذه الوظائف، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كـل مرحلة من مراحل التخطيط، وكذلك عندما تضع الإدارة الهيكل التنظيمي الخاص بها فإنها تتخذ مجموعة من القرارات بهذا الخـصوص،وكذلك فـي عمليـة التوجيـه والعمليات الإدارية الأخرى.

والقرار عبارة الاختيار الفضل بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحـة فيمـا يختص بالقرارات المهمة أو غير المهمة (النحاس؛ وهلال، 2009).

أن عملية اتخاذ القرارات تعد محور العملية الإدارية لأنها ترتبط أساسا بكـل ما يدخل ضمن مكونات العملية الإدارية نفسها. وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أية هيئة مرهونا بقدرة وكفاءة الإدارة على ممارسة عملية اتخـاذ القـرارات بنجاح (حامد، 2001).

هل الإدارة هي نفسها عملية اتخاذ القرارات؟

يعرف البعض الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات لتوجيـه جهـود الأفـراد لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة ممكنة والذي يتخذ القرارات في أي منظمة هو المدير وهو المسئول عن الإدارة وتطبيق وظائفها من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية وعلاج المشاكل التي تظهر أولا بأول.

متى يتم اتخاذ القرار؟

عندما تختلف نتيجة تنفيذ عمل معين عما كان متوقعا أو مستهدفا، أي عندما يحدث انحراف بين ما هو مقدر وما تم تنفيذه فعلا.

ويتخذ القرار أيضا عندما تظهر مشكلة معينة وقد يكون ظهور تلك المشكلة وتعديلها فرصة لإدخال تعديلات شاملة (النحاس؛ وهلال، 2009).

5- الرقابة و المتابعة و التقويم:

أ.الرقابة: تعتبر الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الأساسية، وهي التأكد من النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت وذلك يتطلب وجود معايير رقابية وقياسا دقيقا للأداء ثم تشخيص المشكلات وعلاجها.

وهي تعني تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أهداف المنشأة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقه، وتنطوي الرقابة على التحقق من أن كل ما نريد يسير طبقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة للإشارة لنقاط القوة والضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها (إبراهيم، 2002).

ب.المتابعة: تكمن أهمية المتابعة بأنها تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر من ناحية، وهي كذلك البداية لعملية إدارية جديدة إذ يستند المدير إلى نتائجها حين إعداد الخطة الجديدة للعمل وأنها تعني ملاحظة التنفيذ، وتحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة.

والمتابعة تلعب دورا أساسيا في تقويم الأداء في أي هيئة أو منظمة ومن خلال المتابعة يتم تقويم الأداء الفعلي للقضاء على المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف (حامد، 2001).

ج.التقويم: التقويم لا يعني محاولة اكتشاف أخطاء الموظفين أو تصيدها،بل يهدف إلى محاولة معالجة أي أخطاء أو انحرافات وتقويمها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

وهذه العملية تبدأ مع عملية التخطيط وتستمر أثناء التنظيم والتنفيذ والتوجيه للتأكد من أن العمل مستمر في الاتجاه الصحيح المخطط له، كما تقوم عملية التقويم

بتقديم أفضل الوسائل لتجنب أي أخطاء أو صـعوبات فـي المـستقبل (الهـارون، 2000).

التقويم عملية وضع قيمة لشيء معين, و هو عملية لازمة لنجـاح أي عمـل فتقويم أي برنامج يعني معرفة مدى ما حققه هذا البرنامج من أهداف و قيم, فلمعرفة مدى نجاح السياسة الإدارية الموضوعة و مدى صلاحية القائمين على تنفيـذ هـذه السياسة يجب القيام بعملية التقويم كل فترة معينة, و دراسة النتائج التي تسفر عنهـا هذه العملية و وضع العلاج أو الحلول لما يظهر من عوامل أو نقـط ضـعف ثـم متابعة هذه الحلول.. ثم إعادة التقويم مرة أخرى.... و هكذا.

فمن الواجب إذا أن يكون هناك وسيلة لتقويم العمل و حسن سيرة و مراجعة نتائجه من وقت لآخر حتى يتأكد القائمون على الأمر من أن العمـل يـسير وفـق الخطة المرسومة, و من أن خطة العمل نفسها خطة ناجحـة تـؤدي إلـى النتـائج المطلوبة.

وعلى ضوء هذا التقييم يمكن تعديل الخطة -إن احتاج الأمر- تعديلاً يجعلها أقرب إلى تحقيق الهدف المطلوب, كما أن عملية التقويم تساعد رئيس العمل علـى معرفة مدى كفاءة كل فرد و مدى إنتاجه و صلاحيته للعمل القائم عليه.

و هذه العملية طابعها الاستمرار, فلا يجوز أن تجري مـرة أو مـرتين ثـم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسئولون على فترات معينة. كما يجـب ألا تتوقـف طالما كان هناك عمل يؤدي, فهي المفاعل الحيوي الذي يشير إلى مدى صلاحيته و كفاءة القائمين على العمل و مدى إنتاجهم, و على ذلك فمـن الممكـن الواجـب أن تكون وسيلة التقويم وسيلة عملية دقيقة صادقة إذ أن صحة النتائج التي تعطيها هذه الوسيلة تتوقف على مدى صدقها و دقتها (ذنون؛ وعمر؛ وقطب، 1995).

2.2 الدراسات السابقة:

أجرى (أبو زمع؛ والنداف؛ والحليق، 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على الكفايات التدريبية ودرجة ممارستها لدى مدربي الألعاب الفردية من وجهـة نظـر لاعبي المنتخبات الوطنية الأردنية، وإجراء مقارنات في درجة ممارسة هذه الكفايات

تبعا لمتغير النوع الاجتماعي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي نظرا لملائمته لطبيعة هذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 55 لاعبا ولاعبة يمثلون سبعة منتخبات وطنية أردنية للألعاب الفردية. استخدم الباحثون استبانه تحتوي على 44 فقرة ممثلة في 6 مجالات هي (التدريبية والفنية، المهنية والشخصية، الدافعية والتحفيز، المعلومات والمعرفة الرياضية، الإدارية والتخطيطية، التواصل والتفاعل). توصلت نتائج هذه الدراسة إلى تحديد أهم الكفايات التدريبية لكل مجال، وكذلك ترتيب مجالات الكفايات التدريبية حسب أهميتها، حيث احتلت كفايات الدافعية والتحفيز المرتبة الأولى ثم يليها الكفايات المهنية و الشخصية ثم الكفايات التدريبية والفنية وكفايات التواصل والتفاعل ثم الكفايات الإدارية والتخطيطية وأخيرا الكفايات المتعلقة بالمعلومات والمعرفة الرياضية. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجة ممارسة المدربين للكفايات التدريبية تبعا لمتغير الجنس.

أجرى (النداف؛ وأبو زمع، 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية للكفايات المتعلقة بالتدريس ودرجة أهمية هذه الكفايات من وجهة نظر الطلبة، كذلك هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الفروق بين درجة الممارسة ودرجة أهمية هذه الكفايات من وجهة نظر الطلبة، وأخيرا التعرف إلى الفروق بين طلبة كليات التربية الرياضية في تحديد درجة ممارسة الكفايات المتعلقة بالتدريس ودرجة أهميتها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في صورته المسحية، وذلك بتصميم استبانه تكونت من (65) فقرة، تم توزيعها على (6) محاور وهي (الشخصية والسلوكية، التخطيطية،الإدارية، التدريسية، الاجتماعية، والتقويمية),وتكونت عينة الدراسة من (600) طالب وطالبة يمثلون كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. وأشارت أهم النتائج انه يوجد اختلاف واضح بين درجة ممارسة المدرسين للكفايات التدريسية و درجة أهمية هذه الكفايات حسب وجهة نظر طلبة كليات التربية الرياضية في الأردن، وكذلك وجود فروق دالة إحصائيا بين طلبة كليات التربية الرياضية في تحديدهم لدرجة ممارسة هذه الكفايات ودرجة أهميتها.

كما وأجرى (أبو عريضة؛ وآخرون، 2006) دراسة للتعـرف إلـى مـدى ممارسة معلمي التربية الرياضية للكفايات المهنية والشخـصية والاجتماعيـة فـي محافظة اربد والتعرف على اثر متغيرات الجنس و المؤهل العلمي والخبـرة علـى ممارسة الكفايات المهنية، وتكونت عينة الدراسة من (95) معلمـا تـم اختيـارهم بالطريقة العمدية، واستخدم الباحث مقياس تم تطويره لقياس الكفايات المهنية لـدى معلمي التربية الرياضية تكونت من (35) فقرة موزعة على ثلاث مجـالات هـي (الكفايات المهنية، الكفايات الاجتماعية، الكفايات الشخصية). وأظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات المهنية الممارسة لدى معلمي التربيـة الرياضـية بمجـالي الكفايـات الشخصية والاجتماعية جاءت بدرجة كبيرة وفي مجال الكفايـات المهنيـة جـاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في ممارسة الكفايات المهنية لمتغير الجنس ولصالح الذكور.ووجود فروق دالـة إحـصائيا فـي ممارسة الكفايات المهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح الدراسات العليا. كما دلت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا فـي ممارسـة الكفايـات المهنيـة والكفايات الشخصية تعزى لمتغير الخبرة باستثناء مجال الكفايات الاجتماعية حيـث دلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا لمتغير الخبرة و لصالح ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

كما أجرى (عبد الرزاق، 2001) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات التدريسية اللازمة لمدرسي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية، تكونت عينة الدراسة مـن (150) معلم تربية رياضية في محافظة اربد، واستخدم الباحث آداه اشـتملت علـى (63) فقرة موزعة على خمسة محاور هي (التخطـيط للموقـف التعليمـي، تنفيـذ الدرس، إدارة الصف،الصفات الشخصية والتفاعل، العلاقات الإنسانية والتقـويم)، أظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات التي اعتمدها الباحـث كانـت مهمـة لمعلمـي الرياضية كما دلت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ولمتغير الخبرة ولصالح الخبرات القصيرة، ولمتغير المديرية و لصالح مديرية تربية اربد.

وقامت (الدرهلي، 2001) بدراسة هدفت إلى إعداد قائمـة مـن الكفايـات اللازمة لخريجي التربية الرياضية، ودرجة ممارسة هذه الكفايات وتكونـت عينـة الدراسة من (38)عضو هيئة تدريس و (180) معلما و معلمـة و(40) مـشرفا و مشرفة واستخدمت الأداة في جمع البيانات حيث اشتملت علـى خمـسة مجـالات هي(كفايات التدريس،كفايات التدريب كفايات التحكيم، كفايات الإدارة و الاتصالات، الكفايات الصحية)، أظهرت نتائج الدراسة بناء قائمة بالكفايات اللازمـة لخريجـي التربية الرياضية واستخدمت الأداة في جمع البيانات حيث اشـتملت علـى خمـسة مجالات هي(كفايات التدريس،كفايات التدريب، كفايات التحكـيم، كفايـات الإدارة و الاتصالات، الكفايات الصحية)، أظهرت نتائج الدراسة بناء قائمة بالكفايات اللازمـة لخريجي التربية الرياضية، وان ممارسة خريجي التربية الرياضية لهـذه الكفايـات عالية.

أجرى (Tigelaar, Dolmans, Wolfhagen, & Van, 2004) دراسـة هدفت لبناء إطار للكفايات التدريسية يستخدم لتقييم أداء المدرسين فـي مؤسـسات التعليم العالي، تضمن هذا الإطار أربعة أبعاد وهي الصفات الشخـصية وكفايـات الخبرة في محتوى التدريس وكفايات تسهيل عملية الـتعلم والكفايـات التنظيميـة و التدريسية للمتعلم، وتكونت عينة الدراسة من (63) خبيرا تم استشارتهم مـن اجـل تحديد أهمية هذه الأبعاد بفقراتها المتعددة من اجل اسـتخدامها فـي تقيـيم عمليـة التدريس بإبعادها المختلفة، وتم استخدام التحليل ألعاملي من اجل تحديـد الفقـرات الأكثر مناسبة للاستخدام في هذا الإطار، فقد تم تحديد (61) فقرة من أصـل (134) فقرة تم استخدامها لتشكل الإطار الخاص المستخدم لتقييم مدى امتلاك المدرسين في مؤسسات التعليم العالي للكفايات المتعلقة بالتدريس.

كما أجرى (Porretta, Suburg, & Jansma, 2002) دراسة هدفت إلـى تحديد مدى اكتساب العاملين في تخصص التربية الرياضية للحالات الخاصـة مـن حملة درجة الدكتوراه للكفايات المتعلقة بالتدريس و كفايات البحث العلمي، وتكونت عينة الدراسة من (109) مدرسين عاملين من حملة درجـة الـدكتوراه، واسـتخدم الباحثون استبانه مكونة من (38) كفاية مرتبطة بالبحث العلمي والتدريس، وأظهرت

نتائج هذه الدراسة أن ثمة فروقا دالة إحصائيا في أفراد العينة بين الفتـرة الأولـى والثانية في الكفايات المتعلقة بالبحث العلمي، في حين لم توجد هناك فـروق دالـة إحصائيا في الكفايات المتعلقة في تخصص تدريس الحالات الخاصة.

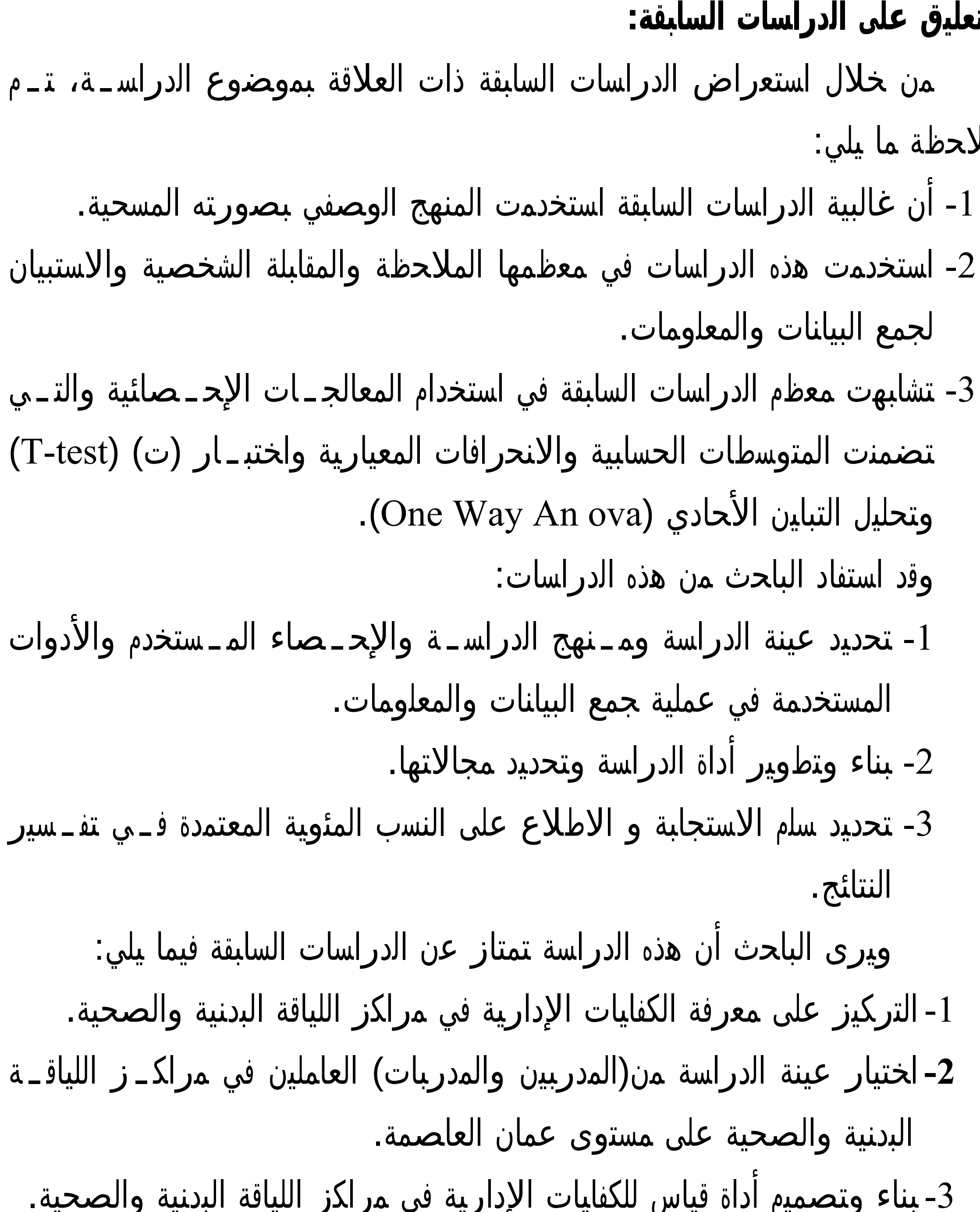
كما أجرى (Chan, 2001) دراسة هدفت إلـى تحديـد أهـم الخـصائص الشخصية والكفايات التدريسية الخاصة بالمدرسين والضرورية لتدريس المتعلمـين الموهوبين. وتكونت عين الدراسة من (50) مدرسا ومدرسة لهم خبرات تدريـسية تتراوح من (1-30) سنة. واستخدم الباحث استبانه تحتوي على (24) خاصـية أو صفة شخصية، و(14) كفاية ضرورية للتدريس. وأظهرت نتائج هـذه الدراسـة أن أهم الخصائص كانت صفات مثل القدرة علـى التـصويب والوصـف المجـازي والمرونة وتحفيز الطلاب والإبداع والثقة بالنفس والمعرفة والاطلاع. أمـا بالنـسبة للكفايات التدريسية فقد حصلت كفاية حل المـشكلات وتطـوير محتويـات وأدوات مناسبة لمستويات الطلبة الموهوبين على المراكز الأولى.

وأشار(Athanasios & Koustelios, 2003) في دراسة قام بها بعنـوان "تحديد أهمية الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية في اليونان"، هـدفت هـذه الدراسة إلى تطوير و وضع تعليمات تمتاز بالصدق و الثبـات لتعريـف الكفايـات المطلوبة لإدارة المراكز البدنية و تحديد ما إذا كان الحجم التنظيمي للمركز يلعـب دورا هاما في تحديد الكفايات الإدارية. و تم إجراء هذه الدراسة على (186) مديرا لمراكز اللياقة البدنية في اليونان و قد تم تقسيم هذه المراكز إلى مجموعات حـسب حجمها , المجموعة الأولى و عددها (87) مركزا و كان عدد الأعضاء المنتـسبين إليها اقل من مئة عضوا , و المجموعة الثانية و عددها (63) مركزا و كـان عـدد الأعضاء فيها من 100-300 عضوا , و المجموعة الثالثة و عددها (36) مركزا و كان عدد الأعضاء فيها أكثر من 300 عضوا. وتم تجميع النتائج من خلال اسـتبانه تكونت من 16 بندا حسب المحاور التالية: (التسويق و الاتصالات 5 بنـود , إدارة الموارد البشرية 5 بنود , الإدارة المالية 3 بنود , الإدارة 3 بنود) و قام باسـتخدام تحليل التباين في اتجاه واحد (Tukey Test) للبحث في دلالة الفروق و أظهـرت نتائج الدراسة إن الإدارة المالية و إدارة الموارد البشرية و الإدارة هي الجوانب التي

يجب الاهتمام بها ككفايات هامة للمدراء في المراكز المتوسطة و الكبيـرة الحجـم بصورة أكثر أهمية من زملائهم في مراكز اللياقة البدنية الصغيرة الحجم.

وقام كل من (Norbert & Heinz-Dieter, 2003) بدراسة عنوانها الكفايـات الإدارية لمدراء الأندية الرياضية و الاتحادات الرياضية فـي ألمانيـا هـدف هـذه الدراسة إلى التعرف على الأنشطة المستخدمة و الكفايات التـي يحتاجهـا مـدراء الأندية و الاتحادات الرياضية ممن يتقاضون رواتب و للحصول على البيانـات تـم استخدام استبانه خاصة و كانت عينة الدراسة 199مديراً 30% من الأندية الرياضية و 70% من الاتحادات , تم استخدام التحليل ألعاملي لخمس مجموعات من الأنشطة و 7 مجموعات من الكفايات وقد اهتمت هذه الدراسة إلى التعرف علـى مهـارات الاتصال الاجتماعي , و إدارة دورات التعليم و الكفايات الوظيفية الخاصة بالعلاقات العامة و الإعلان و تقنيات إدارة الشخصية. وأكد أفراد العينة على أهميـة تطـوير الأداء في الوظائف الإدارية و مجالات التمويل و أعداد الميزانية و إدارة النشاطات , و الإدارة الرياضية و رعاية النشاط الرياضي و التأكيد على أن الإدارة الرياضية أصبحت تختلف عن إدارة المدربين و المعلمين , ولا بد إن تصبح الإدارة الرياضية كجزء من الثقافة العامة في المجتمع.

وقام كل من(Carmen, Enrico & Baltsar, 2000) بدراسة هدفت إلـى تحديد الكفايات التدريسية الخاصة بالمدرس المثالي من وجهة نظر طلبة جـامعيون. تكونت عينة الدراسة من (2221) طالبا وطالبة من مختلف السنوات والتخصـصات من الطلبة المسجلين في جامعة الميريا في العام الدراسي 1997-1998. واسـتخدم الباحثون استبانه تضم (39) فقرة مزدوجة متعاكسة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أهم الكفايات التدريسية من وجهة نظر أفراد العينة هي الكفايات المتعلقة بالأنـشطة التدريسية مثل المعرفة العلمية والقدرة على إيصال المحتوى إلى الطلبة والقدرة على القيام بالأنشطة التدريسية ومن الكفايات المهمة التي حددها أفـراد عينـة الدراسـة استخدام اللغة السليمة والخبرة في التدريس وان يتصف المدرس بالنظام والذكاء وان يكون اجتماعيا.



التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم ملاحظة ما يلي:

1- أن غالبية الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي بصورته المسحية.

2- استخدمت هذه الدراسات في معظمها الملاحظة والمقابلة الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات.

3- تشابهت معظم الدراسات السابقة في استخدام المعالجات الإحصائية والتي تضمنت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One Way An ova).

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات:

1- تحديد عينة الدراسة ومنهج الدراسة والإحصاء المستخدم والأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات والمعلومات.

2- بناء وتطوير أداة الدراسة وتحديد مجالاتها.

3- تحديد سلم الاستجابة و الاطلاع على النسب المئوية المعتمدة في تفسير النتائج.

ويرى الباحث أن هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات السابقة فيما يلي:

1- التركيز على معرفة الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية.

2- اختيار عينة الدراسة من(المدربين والمدربات) العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية على مستوى عمان العاصمة.

3- بناء وتصميم أداة قياس للكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية نظرا لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين (المدربين، والمدربات) في مراكز اللياقة البدنية والصحية المسجلة والمرخصة في العاصمة عمان لسنة 2013 والبالغ عددهم (94) مركزا للياقة البدنية ونظرا لعدم توفر قوائم وسجلات رسمية يتم اعتماد أعداد العاملين (مدربين، ومدربات) في هذه المراكز التي هي مسجلة ومعتمدة في السجلات الرسمية لأمانة عمان الكبرى أو توفر أنظمة وتعليمات تحدد العدد اللازم فيها،وعليه لم يتمكن الباحث من الحصر الكلي لهذه الأعداد، وبناء عليه استطاع الباحث ومن خلال زيارته الميدانية من محاولة حصر أعداد العاملين من (المدربين، والمدربات) في مراكز اللياقة البدنية والأندية الصحية حيث تراوحت مابين(2-4) مدربا ومدربة في هذه المراكز،تبعا لمستوى الخدمات المقدمة ولحجم المركز وأعداد المشاركين فيه لذا أعتمد الباحث أن يكون المتوسط لعدد هؤلاء المدربين والمدربات هو ثلاثة وعليه فقد بلغ مجتمع الدراسة التقديري حوالي (282) مدربا ومدربة في تلك المراكز.

3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (المدربين، والمدربات) العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية التي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي و الخبرة والراتب

(ن=156)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
النوع الاجتماع	ذكر	87	55.8
	أنثى	69	44.2
المؤهل العلمي	ثانوية فما دون	23	14.7
	دبلوم	20	12.8
	بكالوريوس	96	61.5
	دراسات عليا	17	10.9
الخبرة	اقل من خمس سنوات	64	41.0
	من خمس إلى عشر سنوات	64	41.0
	أكثر من عشر سنوات	28	17.9
الراتب	اقل من 200 دينار	13	8.3
	من 200 إلى 400 دينار	92	59.0
	أكثر من 400 دينار	51	32.7

4.3 أدوات الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة،حيث تم إعدادها وفق الخطوات التالية:

1- مراجعة الأبحاث والدراسات والمراجع العلمية المتعلقة بموضـوع الكفايـات والإدارة في التربية الرياضية بشكل عام ومراكز اللياقة البدنيـة والـصحية بشكل خاص، وذلك من خلال إطلاعه على المراجع التي أعدها كل من (أبو زمع، النداف، الحليق،2006، النداف وأبـو زمـع،2006، أبـو عـريض وآخرون،2006، عبد الرزاق،2001، الدرهلي،2001، البحار،1997).

2- تمت مراجعة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسات والبحـوث العلميـة الـسابقة,(Tigelaar,Dolmans,Wolfhagen,& Van, 2004 Porretta, Subrg, & Jansma, 2002, Chan, 2001, Athanasios , Carmen, Norbert & Heinz-Dieter, 2003 Koustelios, 2003, (Enrico, Baltsar, 2000

3- إعداد الصيغة الأولية لأداة الدراسة ثم عرضها على هيئـة مـن المحكمـين والخبراء بهدف إبداء ملاحظاتهم وتقديم اقتراحاتهم حول مـدى مناسـبة أداة الدراسة.

4- قام الباحث بمراجعة ملاحظات واقتراحـات الخبـراء حـول أداة الدراسـة وإخراجها في صورتها النهائية من حيث عدد المجالات والفقـرات ومـدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة.

5- تم استرجاع الاستبانات من المحكمين لمقياس مدى توافر الكفايات الإداريـة في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان والبالغ عددها (10) استبانات .

6- بعد الإطلاع على ملاحظات المحكمين والأخذ بها تم وضع الصورة النهائية لاستخدامها في جمع البيانات ملحق رقم (3) والتي اشتملت على (49) فقـرة موزعة على (5) محاور وهي :

1- محور التخطيط ويتضمن (10) فقرات.
2- محور التنظيم ويتضمن (10) فقرات.
3- محور التوجيه ويتضمن (9) فقرات.
4- محور التنفيذ ويتضمن (10) فقرات.
5- محور التقويم ويتضمن (10) فقرات.

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي وذلك للإجابـة علـى فقـرات الاستبانة، حيث تتدرج الإجابة بين موافق بشدة، موافق، غير متأكـد، غيـر موافق، غير موافق بشدة، وتم إعطاءها قيم من (5-1) .

قام الباحث بوضع درجات للحكم على توافر الكفايات الإدارية، وذلك كما يلي:

1- إذا كان المتوسط الحسابي (أقل من 2،33) يكون بدرجة منخفضة.

2- إذا كان المتوسط الحسابي(أكبر من 2،33-3،66) يكون بدرجة متوسطة.

3- إذا كان المتوسط الحسابي(أكبر من 3،66) يكون بدرجة مرتفعة.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق محتوى الأداة من خلال عرضها على (10) من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى ملائمة فقرات المقياس للأغراض التي وضع لأجلها من حيث وضوح عباراتها من حيث المضمون والصياغة واللغة، ومناسبة العبارة للمحور الذي تندرج تحته، وكذلك إضافة أو حذف أية عبارات أو أية اقتراحات أخرى يرونها مناسبة قد تثري هذه الدراسة، حيث تم اعتماد نسبة 75% لمدى انسجام الفقرات التي تتفق مع أراء المحكمين وحذفت الفقرات التي لم تحقق هذه النسبة.

ثم قام الباحث بجمع وتفريغ الاستمارات والخروج بها على النحو المستخدم في الدراسة الحالية.

أ- **ثبات الأداة:**

تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار(Test-Retest) على عينة قوامها 10 مدربين من مجتمع الدراسة الكلي وتم استبعادهم من عينة الدراسة الأصلية خلال فترة أسبوع والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول رقم (2)

معامل الثبات باستخدام معادلة بيرسون (pearson- r)

ن= 10

المحور	الفقرات	التطبيق الأول		إعادة التطبيق		معامل الثبات
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
التخطيط	1-10	3،27	1،00	3،26	1،13	0،96
التنظيم	11-20	3،39	0،77	3،47	0،90	0،97
التوجيه	21-29	3،16	1،19	3،28	1،27	0،98
التنفيذ	30-39	3،73	1،03	3،63	1،16	0،96
التقويم	40-49	3،58	0،92	3،45	1،07	0،97
الكلي	1-49	3،42	0،93	3،04	1،04	0،98

تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة بيرسـون لكـل مـن محـاور أداة الدراسة الخمسة وللأداة ككل حيث تراوح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة بـين (0،96و (0،98) وللأداة ككل (0،98) وهي تشير إلى درجة عالية جدا من الثبـات يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

5.3 إجراءات الدراسة:

و بعد أن تم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية تم توزيعها على أفـراد عينـة الدراسة والتي بلغ عددها (160) استبانة على مراكز اللياقة البدنية ومن ثم تجميعها وإخضاع النتائج الخام إلى التحليل الإحصائي.

وقد بلغ عدد الاستبانات المرتجعة (156) استبانة، تم استبعاد (4) اسـتبانات وذلك لعدم استيفاء شروط الإجابة على الفقرات وترك بعض الفقرات دون إجابة.

6.3 تصميم الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة، وهي:

1- النوع الاجتماعي: (ذكر/أنثى**).**

2-المؤهل العلمـي: (ثانوية عامة فما دون،دبلوم، بكالوريوس،دراسـات عليا**).**

3-الخبرة: (اقل من 5سنوات،من5الى10 سنوات، أكثر من10 سنوات**).**

4- الراتب: (أقل من 200 دينار,من 200 إلى 400 دينار, أكثـر مـن 400دينار**).**

ب- المتغيرات التابعة، وتتضمن مجالات الكفايات الإدارية.

7.3 المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) لمعالجـة البيانـات إحصائيا، حيث استخدمت العمليات الإحصائية التالية:

1- المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2- اختبار(ت) (T-test -).
3- اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA).
4- اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لمعرفة اتجاه الفروق.
5- اختبار شيفيه(SCHEFFE) للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصلاً لنتـائج الدراسـة فـي ضـوء أسـئلتها المطروحة والتي هدفت إلى الكشف عن الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنيـة و الصحية في عمان, كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقـا لتسلـسل أسئلتها وهي على النحو التالي:

1.4 عرض نتائج الدراسة

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:

"ما مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين والمدربات في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين والمدربات في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان وذلك على مستوى كل محور من محاور الدراسة والمتمثلة بـ (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، التقويم) والمجال الكلي والجدول رقم (3) يوضح نتائج ذلك.

1- محور التخطيط

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التخطيط

الرقم	محور التخطيط	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1-	تأمين أخصائيين في التخطيط لبرامج المركز.	3.96	1.15	10
2-	تنسجم الخطط مع ميزانية المركز المالية الموضوعة.	4.06	1.03	9
3-	القدرة على توضيح الأهداف التي تتناسب مع الموارد المتاحة.	4.07	.974	8
4-	القدرة علي تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.	4.12	.972	5
5-	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقليل التكلفة.	4.11	.976	7
6-	التنسيق بين مختلف الأنشطة المقدمة بما يمنع التداخل والازدواج بينهم لتحقيق الإنجاز.	4.13	.865	4
7-	لتخطيط العلمي السليم المتكامل بين أنشطة وبرامج المركز بما يضمن خدمة المجتمع المحلي.	4.14	.955	3
8-	الأخذ برأي المشاركين في الخدمات والبرامج التي يقدمها المركز.	4.12	1.04	6
9-	تقوم الإدارة بتصميم برامج ذات خصوصية للمركز.	4.18	.900	2
10-	الاهتمام بالجوانب الصحية والترويحية للمشاركين عند التخطيط.	4.33	.932	1
	المتوسط العام	4.12	.697	

يظهر من الجدول (3) أن المتوسط العام لتقديرات العاملين في مراكز اللياقة البدنية لمحور التخطيط قد جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (.697)، وإن المتوسط الحسابي في هذا المجال قد تراوح ما بين(3.96- 4.33) وقد احتلّت الفقرة رقم(10) " **الاهتمام بالجوانب الصحية والترويحية**

للمشاركين عند التخطيط " المرتبة الأولـى بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابـي بلغ (4.33) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(1) " **تأمين أخصائيين في التخطيط لبرامج المركز.** " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المحور، وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة.

2- محور التنظيم:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التنظيم

الرقم	محور التنظيم:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11-	تنظيم دورات صقل و تأهيل للعاملين في المركز.	4.09	1.17	7
12-	تحديد صلاحيات و مسؤوليات جميع العاملين في المركز.	4.26	.932	1
13-	تحديد العلاقات ووسائل الاتصال بين أقسام المركز.	4.22	.940	3
14-	توفير هيكل تنظيمي لتسهيل العمل.	4.22	.884	3
15-	تحديد أعمال و واجبات المركز و تصنيف الأعمال في مجموعات متناسقة.	4.14	.953	6
16-	تحديد اختصاصات وواجبات و مسؤوليات هؤلاء الموظفين و توضيح العلاقة بينهم.	4.24	.875	2
17-	تحديد نظام واضح للمراسلات المختلفة في المركز.	3.99	.940	8
18-	يتم تحديد الموقع الإداري حسب المؤهل العلمي المناسب.	3.71	1.20	10
19-	يتوفر نظام واضح لأسس العلاقات بين أقسام المركز.	3.98	.883	8
20-	يتم تنظيم العمل بين الأقسام من خلال قوانين واضحة.	4.17	.991	5
	المتوسط العام	4.10	.718	

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لتقديرات العاملين في مراكز اللياقة البدنية لمحور التنظيم قد جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (.718)، وقد تراوح المتوسط الحسابي في هذا المحور ما بين (3.71-

4.26) وقد احتلّت الفقرة رقم(12) " **تحديد صلاحيات و مسؤوليات جميع العاملين في المركز**" المرتبة الأولـى بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابـي بلغ (4.26) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(18) " **يتم تحديد الموقع الإداري حسب المؤهل العلمي المناسب.** "في المرتبة الأخيرة بين فقرات المحور، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة.

3- محور التوجيه

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التوجيه

الرقم	محور التوجيه:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21-	مساعدة العاملين على تفهم وظائفهم للمساهمة في تحقيق أهداف المركز.	4.33	.852	1
22-	توجيه البرامج بما يتناسب مع حاجات و ميول الأعضاء المشاركين.	4.08	.946	9
23-	توجيه العاملين و متابعتهم بما يخدم مصلحة العمل.	4.21	.908	4
24-	متابعة ما يستجد من أمور و معلومات علمية في مجال الإدارة الرياضية.	4.16	.989	6
25-	متابعة الخطط الموضوعة و العمل على تحسين الظروف الملائمة لخدمة البرامج و الأنشطة.	4.17	.946	5
26-	التأكد من فهم العاملين لأهداف المركز و خططه.	4.21	.889	2
27-	المساعدة في تطوير العاملين بالمركز و توجيه هذا التطوير للتقدم بمستوى الخدمات المختلفة.	4.12	1.03	8
28-	توفير طرق و أسس للإشراف و التوجيه بشكل واضح و سليم.	4.21	.917	2
29-	إيجاد طرق للإشراف و التوجيه تتمثل في الإرشاد والتعاون بين أعضاء الإدارة.	4.12	1.00	7
	المتوسط العام	4.18	.752	

يظهر من الجدول (5) أن المتوسط العام لتقديرات العاملين في مراكز اللياقة البدنية لمحور التوجيه قد جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (.752)،وقد تراوح المتوسط الحسابي في هذا المحور ما بين (4.08-4.33) وقد احتلّت الفقرة رقم(21) ""**مساعدة العاملين على تفهم وظائفهم للمساهمة في تحقيق أهداف المركز."** المرتبة الأولـى بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابـي بلغ (4.33) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(22) " **توجيه البرامج بما يتناسب مع حاجات و ميول الأعضاء المشاركين.** " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المحور، وبمتوسط حسابي بلغ (4.08) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة.

4- محور التنفيذ:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التنفيذ

الرقم	محور التنفيذ:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
30-	الطلب من العاملين إجراء الاختبارات و القياسات كافة قبل تنفيذ البرنامج.	4.16	.933	3
31-	عمل سجل متابعة لكل الأعضاء قبل و أثناء تنفيذ البرنامج.	4.08	.990	8
32-	استخدام أدوات و تجهيزات تناسب البرامج المقدمة.	4.25	.900	1
33-	استخدام وسائل تكنولوجية مناسبة في تنفيذ البرنامج.	4.12	.948	5
34-	التركيز على الالتزام بتنفيذ البرامج الموضوعة بدقة.	4.14	.907	4
35-	العمل على تعديل البرامج المقدمة للأعضاء أثناء التنفيذ.	4.12	.913	5
36-	استخدام طرق و أدوات و أساليب الإسعافات الأولية أثناء تنفيذ البرنامج.	4.19	.986	2
37-	استخدام أساليب التعزيز البناء للمشاركين أثناء تنفيذ البرنامج.	4.05	.935	10
38-	وضع إجراءات بديلة في حالة الظروف الطارئة.	4.07	1.02	9
39-	توفر أسس واضحة لضمان تنفيذ البرامج المقدمة بشكل مميز.	4.08	.939	7
	المتوسط العام	4.13	.739	

يظهر من الجدول (6) أن المتوسط العام لتقديرات العاملين في مراكز اللياقة البدنية لمحور التنفيذ قد جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (.739)،وقد تراوح المتوسط الحسابي في هذا المحور ما بين (4.05-4.25) وقد احتلّت الفقرة رقم(32) " "**استخدام أدوات و تجهيزات تناسب البرامج المقدمة.**" المرتبة الأولـى بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابـي بلغ (4.25) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(37) "**استخدام أساليب التعزيز البناء للمشاركين أثناء تنفيذ البرنامج.** " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المحور، وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة.

5- محور التقويم:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التقويم

الرقم	محور التقويم:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
40 -	توفير سبل متابعة مستوى الممارسين بصورة مستمرة.	4.27	.846	2
-41	إيجاد خطة زمنية لمتابعة مستوى الممارسين.	4.09	.900	4
-42	تحديد جداول معيارية تمكن من متابعة مستوى الممارسين و مدى تقدمهم.	4.01	.993	6
-43	تتم عملية تقويم البرامج و الأنشطة وفقاً لأسس عملية واضحة.	3.99	.999	7
-44	استخدام أسس واضحة لتقويم أداء العاملين.	4.03	1.04	5
-45	متابعة تقويم عمل الأجهزة و استمرارية صيانتها.	4.21	.992	3
-46	متابعة تقويم الظروف الصحية في المركز.	4.32	.865	1
-47	تقويم و مراقبة البرامج المقدمة من منظور تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة.	3.94	1.02	10
-48	استخدام أساليب متنوعة في التقويم تعتمد على آراء الأعضاء و العاملين.	3.98	.946	9
-49	استخدام نتائج التقويم بهدف إعداد الخطط المستقبلية.	3.99	.999	7
	المتوسط العام	4.08	.739	

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لتقديرات العاملين في مراكز اللياقة البدنية لمحور التقويم قد جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (.739)، وقد تراوح المتوسط الحسابي في هذا المحور ما بين (3.94-4.32)، وقد احتلّت الفقرة رقم(46) ""**متابعة تقويم الظروف الصحية في المركز.**" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المحور بمتوسط حسابـي بلغ (4.32) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(47) " **تقويم و مراقبة البرامج المقدمة من منظور تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة.** " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المحور، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (8)

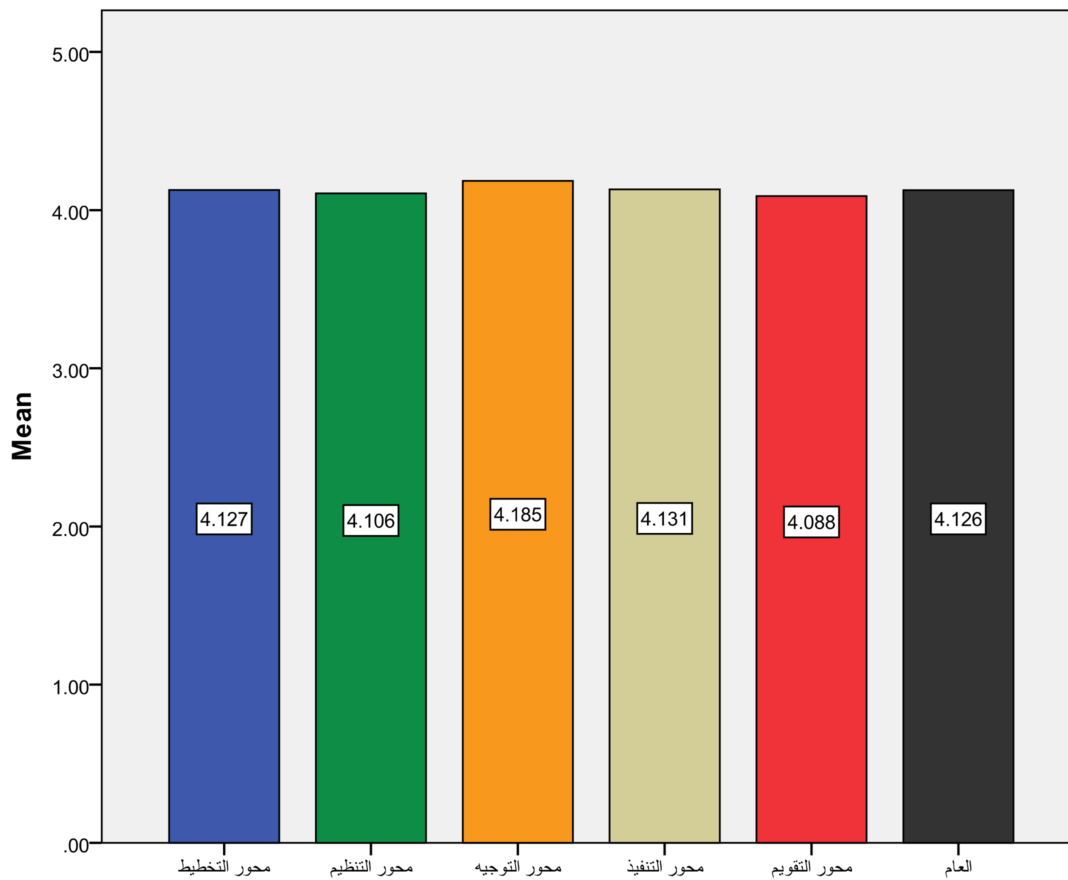
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للكفايات الإدارية حسب محاور (التوجه، التنفيذ، التخطيط، التنظيم، التقويم)

	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التخطيط	4.12	.697	3
2	التنظيم	4.10	.718	4
3	التوجيه	4.18	.752	1
4	التنفيذ	4.13	.739	2
5	التقويم	4.08	.739	5
	الكلي	4.12	.646	

يبين الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين والمدربات في مراكـز اللياقة البدنية والصحية في عمان الكلي جاء بدرجـة مرتفعـة وبمتوسـط حـسابي (4.12) وبانحراف معياري (.646)، أما على مستوى المحاور (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، التقويم) فقد جاءت بدرجة مرتفعة ولجميع المحاور، **فقـد احتـل**

محور التوجيه المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) , فيما أحتل **محور التقويم المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.08)**

والشكل رقم (2) يوضح التفاوت بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمـدى تـوافر الكفايات الإدارية حسب محاور (التوجه، التنفيذ، التخطيط، التنظيم، التقويم)



شكل رقم (1)

التفاوت بدرجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية حسب محاور (التوجه، التنفيذ، التخطيط، التنظيم، التقويم)

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايـات الإداريـة فـي مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظـر المـدربين تبعـا لمتغيـر النـوع الاجتماعي (ذكر- أنثى)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت للمجموعات المستقلة

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت للمجموعات المستقلة

المحور	النوع الاجتماعي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور التخطيط	ذكر	87	4.11	.715	-.332	154	.740
	أنثى	69	4.14	.679			
محور التنظيم	ذكر	87	4.14	.681	.784	154	.434
	أنثى	69	4.05	.765			
محور التوجيه	ذكر	87	4.24	.767	1.19	154	.235
	أنثى	69	4.10	.731			
محور التنفيذ	ذكر	87	4.16	.637	.558	154	.577
	أنثى	69	4.09	.854			
محور التقويم	ذكر	87	4.10	.706	.283	154	.777
	أنثى	69	4.06	.784			

تشير نتائج الجدول رقم(9) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لمحاور الدراسة الخمسة(التوجيه، التنفيذ، التخطيط، التنظيم، التقويم).

للإجابة عن السؤال الثالث والذي نصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافرالكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم(10) يوضح ذلك.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة،دبلوم،بكالوريوس،دراسات عليا) حسب محاور الدراسة الخمسة

المحور	المؤهل العلمي	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
محور التخطيط	ثانوية فما دون	23	.536	4.35
	دبلوم	20	.516	4.06
	بكالوريوس	96	.731	4.11
	دراسات عليا	17	.840	3.93
	المجموع	156	.697	4.12
محور التنظيم	ثانوية فما دون	23	.501	4.30
	دبلوم	20	.524	4.11
	بكالوريوس	96	.778	4.06
	دراسات عليا	17	.814	4.08
	المجموع	156	.718	4.10
محور التوجيه	ثانوية فما دون	23	.520	4.46
	دبلوم	20	.727	4.16
	بكالوريوس	96	.822	4.12
	دراسات عليا	17	.569	4.17
	المجموع	156	.752	4.18
محور التنفيذ	ثانوية فما دون	23	.591	4.36
	دبلوم	20	.670	4.05
	بكالوريوس	96	.808	4.09
	دراسات عليا	17	.551	4.10
	المجموع	156	.739	4.13
محور التقويم	ثانوية فما دون	23	.542	4.40
	دبلوم	20	.652	4.09
	بكالوريوس	96	.779	4.04
	دراسات عليا	17	.770	3.92
	المجموع	156	.739	4.08

تظهر البيانات الواردة بالجدول رقم(10) وجود فروق ظاهرية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) حسب محاور الدراسة الخمسة وللكشف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (11) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم(11)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير **المؤهل العلمي** (ن=156)

	مصدر التباين	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى الدلالة
محور التخطيط	بين المجموعات	1.29	.624	3	1.87	.280
	داخل المجموعات		.484	152	73.5	
	المجموع			155	75.4	
محور التنظيم	بين المجموعات	.685	.356	3	1.06	.563
	داخل المجموعات		.519	152	78.9	
	المجموع			155	80.0	
محور التوجيه	بين المجموعات	1.31	.741	3	2.22	.271
	داخل المجموعات		.563	152	85.5	
	المجموع			155	87.7	
محور التنفيذ	بين المجموعات	.950	.520	3	1.56	.418
	داخل المجموعات		.547	152	83.2	
	المجموع			155	84.7	
محور التقويم	بين المجموعات	1.88	1.01	3	3.04	.135
	داخل المجموعات		.538	152	81.7	
	المجموع			155	84.8	

تظهر البيانات الواردة بالجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة عن السؤال الرابع والذي نصه:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الخبرة (أقل من 5سنوات، من5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم(12) يوضح ذلك

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الخبرة (أقل من 5سنوات، من5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) حسب محاور الدراسة الخمسة

المحور	الخبرة	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
محور التخطيط	اقل من خمس سنوات	64	.727	4.10
	من خمس إلى عشر سنوات	64	.704	4.10
	أكثر من عشر سنوات	28	.621	4.23
	المجموع	156	.697	4.12
محور التنظيم	اقل من خمس سنوات	64	.753	3.97
	من خمس إلى عشر سنوات	64	.747	4.15
	أكثر من عشر سنوات	28	.502	4.29
	المجموع	156	.718	4.10
محور التوجيه	اقل من خمس سنوات	64	.865	4.00
	من خمس إلى عشر سنوات	64	.667	4.30
	أكثر من عشر سنوات	28	.578	4.32
	المجموع	156	.752	4.18
محور التنفيذ	اقل من خمس سنوات	64	.868	3.97
	من خمس إلى عشر سنوات	64	.591	4.26
	أكثر من عشر سنوات	28	.680	4.17
	المجموع	156	.739	4.13
محور التقويم	اقل من خمس سنوات	64	.853	3.93
	من خمس إلى عشر سنوات	64	.617	4.18
	أكثر من عشر سنوات	28	.671	4.22
	المجموع	156	.739	4.08

تظهر البيانات الواردة بالجدول رقم(12) وجود فروق ظاهرية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5سنوات، من5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) حسب محاور الدراسة الخمسة، وللكشف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (13) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم(13)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير **الخبرة** (ن=156)

المحاور	مصدر التباين	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى الدلالة
محور التخطيط	بين المجموعات	.386	.189	2	.379	.681
	داخل المجموعات		.491	153	75.0	
	المجموع			155	75.4	
محور التنظيم	بين المجموعات	2.19	1.11	2	2.22	.115
	داخل المجموعات		.508	153	77.7	
	المجموع			155	80.0	
محور التوجيه	بين المجموعات	3.13	1.72	2	3.45	*.046
	داخل المجموعات		.551	153	84.3	
	المجموع			155	87.7	
محور التنفيذ	بين المجموعات	2.48	1.33	2	2.67	.086
	داخل المجموعات		.537	153	82.1	
	المجموع			155	84.7	
محور التقويم	بين المجموعات	2.52	1.35	2	2.71	.083
	داخل المجموعات		.537	153	82.1	
	المجموع			155	84.8	

تظهر البيانات الواردة بالجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير الخبرة في جميع محاور الدراسة باستثناء محور التوجيه.وللكشف لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية والجدول (14) يوضح نتائج ذلك.

جدول (14)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق وفقا لمتغير الخبرة في محور التوجيه

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	اقل من خمس سنوات	من خمس إلى عشر سنوات	أكثر من عشر سنوات
اقل من خمس سنوات	4.00	-	.025*	.063
من خمس إلى عشر سنوات	4.30	.025 *	-	.917
أكثر من عشر سنوات	4.32	.063	.917	-

تظهر النتائج الواردة بالجدول (14) بان الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05≥α) فقط عند مقارنة فئة من خمسة إلى عشر سنوات مقارنة مع فئة خمس سنوات ولصالح فئة من خمس إلى عشر سنوات لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير الخبرة.

للإجابة عن السؤال الخامس والذي نصه:

" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الراتب (أقل من 200دينار، من 200-400دينار، أكثر من 400دينار)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم(15) يوضح ذلك

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الراتب (أقل من 200دينار،من 200-400دينار،أكثر من 400دينار)حسب محاور الدراسة الخمسة

المحور	الراتب	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
محور التخطيط	اقل من 200 دينار	13	1.05	3.70
	من 200 إلى 400 دينار	92	.626	4.18
	أكثر من 400 دينار	51	.689	4.12
	المجموع	156	.697	4.12
محور التنظيم	اقل من 200 دينار	13	1.09	3.57
	من 200 إلى 400 دينار	92	.664	4.14
	أكثر من 400 دينار	51	.654	4.16
	المجموع	156	.718	4.10
محور التوجيه	اقل من 200 دينار	13	1.36	3.57
	من 200 إلى 400 دينار	92	.706	4.21
	أكثر من 400 دينار	51	.538	4.28
	المجموع	156	.752	4.18
محور التنفيذ	اقل من 200 دينار	13	1.13	3.69
	من 200 إلى 400 دينار	92	.768	4.12
	أكثر من 400 دينار	51	.497	4.24
	المجموع	156	.739	4.13
محور التقويم	اقل من 200 دينار	13	1.25	3.63
	من 200 إلى 400 دينار	92	.710	4.12
	أكثر من 400 دينار	51	.587	4.13
	المجموع	156	.739	4.08

تظهر البيانات الواردة بالجدول رقم (15) وجود فروق ظاهرية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير الراتب حسب محاور الدراسة الخمسة، وللكشف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول رقم (16) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم(16)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير **الراتب** (ن=156)

المحاور	مصدر التباين	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مستوى الدلالة
محور التخطيط	بين المجموعات	2.76	1.31	2	2.62	.066
	داخل المجموعات		.476	153	72.8	
	المجموع			155	75.4	
محور التنظيم	بين المجموعات	4.00	1.99	2	3.98	*.020
	داخل المجموعات		.497	153	76.0	
	المجموع			155	80.0	
محور التوجيه	بين المجموعات	5.09	2.73	2	5.47	*.007
	داخل المجموعات		.538	153	82.2	
	المجموع			155	87.7	
محور التنفيذ	بين المجموعات	3.01	1.60	2	3.21	.052
	داخل المجموعات		.533	153	81.5	
	المجموع			155	84.7	
محور التقويم	بين المجموعات	2.68	1.44	2	2.88	.071
	داخل المجموعات		.536	153	81.9	
	المجموع			155	84.8	

تظهر البيانات الواردة بالجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير الراتب في جميع محاور الدراسة باستثناء محور التنظيم ومحور التوجيه.وللكشف لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (17)، والجدول (18) يوضحان نتائج ذلك

جدول (17)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق وفقا لمتغير الراتب في محور التنظيم

فئات الراتب	المتوسط الحسابي	اقل من 200 دينار	من 200 إلى 400 دينار	أكثر من 400 دينار
اقل من 200 دينار	3.57	-	*.027	*.028
من 200 إلى 400 دينار	4.14	*.027	-	.983
أكثر من 400 دينار	4.16	*.028	.983	-

تظهر النتائج الواردة بالجدول (17) بان الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) فقط عند مقارنة فئة (اقل من 200 دينار)مع فئة من (200 إلى 400 دينار) ولصالح فئة (من 200 إلى 400 دينار)، و عند مقارنة فئة(اقل من 200دينار) مع فئة(أكثر من 400 دينار) ولصالح فئة(أكثر من 400 دينار) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير الراتب في محور التنظيم.

جدول (18)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للكشف عن الفروق وفقا لمتغير الراتب في محور التوجيه

فئات الراتب	المتوسط الحسابي	اقل من 200 دينار (مستوى الدلالة)	من 200 إلى 400 دينار (مستوى الدلالة)	أكثر من 400 دينار (مستوى الدلالة)
اقل من 200 دينار	3.57	-	*.014	*.009
من 200 إلى 400 دينار	4.21	*.014	-	.864
أكثر من 400 دينار	4.28	*.009	.864	-

تظهر النتائج الواردة بالجدول (18) بان الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)فقط عند مقارنة فئة (اقل من 200 دينار) مع فئة (من 200 إلى 400 دينار) ولصالح فئة (من 200 إلى 400 دينار)، و عند مقارنة فئة (اقل من 200دينار) مع فئة(أكثر من 400 دينار)ولصالح فئة (أكثر من 400 دينار)لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير الراتب في محور التوجيه.

2.4 مناقشة النتائج:

1- للإجابة على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة والذي ينص على " ما مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين والمدربات في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان".

وتبعا لمحاور الدراسة، اتضح من النتائج التي أظهرتها الجداول (3،4،5،6،7،8)، أن المتوسط الحسابي الكلي لمحاور الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان قد تراوحت ما بين **(4،08- 4،18).**

هذا وسيتم مناقشة كل محور من هذه المحاور على النحو التالي:

أولا: محور التخطيط

أظهرت نتائج الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور قـد بلـغ (4،12)، مما يشير إلى أن محور التخطيط للكفايات الإدارية في مراكـز اللياقـة البدنية والصحية في عمان قد جاء بدرجة مرتفعة.

وقد جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الأولى في هذا المحور وبمتوسـط **حـسابي (4،33) وبانحراف معياري بلغ (0,932) , والتي تنص على" الاهتمام بالجوانـب الصحية والترويحية للمشاركين عند التخطيط".**

ويرى الباحث أن هذا يعود إلى أهم أهداف انتساب المشاركين فـي مراكـز اللياقة البدنية والصحية هو الحفاظ على الجانب الصحي والنفسي والمتمثل بالنواحي الترويحية وتنمية وتطوير هذان الجانبان، ولذلك تـسعى غـدارات هـذه المراكـز والأندية الصحية إلى توفير كل الظروف المناسـبة لتحقيـق هـذا الهـدف لـدى المشاركين.وبالتالي الاستمرارية في الحفاظ على مستوى عـال، وكـذلك تـشجيع الآخرين على الانتساب لديهم.

وهذا ما أشار إليه كل من (حسانين والخولي، 2001) و(الـشيتحي، 2008) أن الهيئات الرياضية قد تنبهت إلى أهمية أن يكون الإداري في المجـال الرياضـي ملما إلماما واعيا بكافة ألوان وجوانب الثقافة الصحية والرياضية والترويحية.

وأن الأندية الصحية هي مكان مجهز بعدة أنشطة بدنية بغـرض الارتقـاء بالناحية البدنية والصحية والنفسية.

كما وقد احتلت الفقرة الأولى والتي تنص على "**تأمين أخصائيين قي التخطيط لبرامج المركز" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3،96), وبانحراف معياري بلغ (1,15).**

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كثيرا من إدارات مراكز اللياقـة البدنيـة والصحية لا تقوم بتخصيص ميزانية خاصة لتعيين خبراء في هذا المجال وذلك إما لتوفير النواحي المادية والمالية لديهم وإنفاقها في تأمين مستلزمات أخرى يعتقـدون

أنها ذات أهمية أكبر مثل شراء الأدوات وصيانتها بشكل دوري، أو لعدم وجود دخل كافي لهذه المراكز بسب قلة المشاركين والمنتسبين لديهم.

ثانيا: محور التنظيم:

أظهرت نتائج الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور قـد بلـغ (4,10)، مما يشير إلى أن محور التنظيم للكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان قد جاء بدرجة مرتفعة.

وقد احتلت الفقرة الثانية عشر المرتبة الأولى في هـذا المحـور وبمتوسـط حسابي (4,26), وبانحراف معياري (0,940) والتي تنص على" تحديد صلاحيات و مسؤوليات جميع العاملين في المركز".

ويرى الباحث أن هذا قد يعود إلى أن من أهم الأمور التنظيمية في المراكـز تقع على عاتق الإدارة في توزيع المهام و الواجبات على جميع العاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم الوظيفية و خبراتهم المعرفية, ودلك لتحقيـق أفـضل مـستوى مـن الخدمات للمشاركين من جهة و من جهـة أخـرى فـإن تحديـد الـصلاحيات و المسؤوليات للعاملين في المراكز يحدد و بشكل واضح واجبات و وظيفة كل عامـل في هذه المراكز, وبالتالي التأكد من عدم التداخل بالعمل فيما بينهم و بمـا يتطلـب إنجاح البرنامج الموضوع من قبل الإدارة في المركز.

وهذا ما أكده كل من (أبو حليمة، 2004), و(عرفـات، 2003)، و(شـرف الدين؛ وعبدالغني، 2010)، و(شرف، 1990) بأن التنظيم الجيـد والـذي يناسـب المنظمات الصغيرة و الذي يتميز بالبساطة و الوضوح و التحديد الدقيق للسلطات و المسؤوليات, وأن كل فرد مسئول عن أداء العمل الموكول له مما يؤدي إلى سـرعة اتخاذ القرار و إتمام العمل بصورة مناسبة, و يتم تقسيم الأعمال على أفراد المنـشأة بطريقة تضمن كفاءة التنفيذ و التخصصية الإدارية في وقت واحد.

وكذلك تقسيم العمل بين الأعضاء، وأن يعتمد الفرد على حصر تركيـزه واهتمامـه على ذلك العمل دون غيره.

وضرورة تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطاءهم قدر مناسب مـن السلطة.

هذا وقد احتلت الفقرة الثامنة عشر و التي تنص على "يـتم تحديـد الموقـع الإداري حسب المؤهل العلمي المناسب" , في المرتبة الأخيرة في هـذا المحـور و بمتوسط حسابي (3,71), وبانحراف معياري (1,20).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كثيراً من مراكز اللياقة البدنية و الـصحية في عمان و حسب وجهة نظر أفراد العينة, أن من يحتل المواقع الإداريـة فيهـا لا يتمتعون بمؤهلات علمية أو تخصصية في مجال التربية الرياضية, و أن من يديرها هم أفراد كانوا قد مارسوا الرياضة سابقاً كلاعبين, أو مدربين, أو حكـام, وبالتـالي فكروا بفتح و إنشاء هذه المراكز كنوع مـن الاسـتثمار و مـصدراً للـدخل دون الحصول أو التمتع بمؤهلات علمية تخصصية في هذا المجال.

ثالثا: محور التوجيه:

أظهرت نتائج الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور قـد بلـغ (4,18)، وبانحراف معياري (0,752) مما يشير إلى أن محور التوجيـه للكفايـات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان قد جاء بدرجة مرتفعة.

وقد جاءت الفقرة الواحدة و العشرون بالمرتبة الأولـى فـي هـذا المحـور وبمتوسط حسابي (4,33), وبانحراف معياري (0,852) والتي تنص على" مساعدة العاملين على تفهم وظائفهم للمساهمة في تحقيق أهداف المركز".

ويرى الباحث أن هذا قد يعود إلى عدم تفهم و معرفة الواجبات و المهام التي توكل إلى العاملين في المراكز سوف يؤدي إلى حدوث الارتباك في الأداء و العمل, وبالتالي ظهور الأخطاء و البطء في تنفيذ هذه المهام و انجازها, و كذلك احتماليـة الفشل في أعمالهم و أدائهم. و عليه فإن التوجيه السليم من قبل إدارة المركـز هـي لمساعدة العاملين على معرفة الدور و الوظيفة الخاصة بهم أو الموكولة إليهم, كـي يساهم وبشكل كبير في إتقان و انجاز هذه الوظيفة أو المهمة. و بالتالي سيؤدي إلى تحقيق أهداف المركز.

حيث أشار كل من (عرفات، 2008)، و (شرف، 1990)، و(شرف الـدين، عبدالغني، 2010)، و(شلتوت ومعوض، 1992)، بأن للتوجيه والقيادة قـدرة فـي

التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، والتوجيه يعني الاتـصال بالمرؤوسين وإرشادهم واستشارتهم لتنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

والتوجيه توحيد وتكريس جهود الأفـراد و الجماعـات لتحقيـق الأهـداف المنشودة. وهو أيضا إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهـداف المركـز أو الهيئـة الرياضية.

كما وقد احتلت الفقرة الثانية و العشرون في محور التوجيه و التـي تـنص على"توجيه البرامج بما يتناسب مع حاجات و ميول الأعـضاء المـشاركين", فـي المرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي (4,08), وبانحراف معياري (0,946).

و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كثيراً من مراكز اللياقة البدنية و الصحية تقوم بوضع برامجها حسب الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة فـي المركـز, و ليس بما يتناسب مع حاجات و ميول المشاركين. و أيضاً عدم استشارة المـشاركين بنوعية و طبيعة البرامج التي يميلون إلى المشاركة فيها يؤدي إلى استمرارية وضع إدارات المراكز لبرامج متكررة و تقليدية في ضوء الإمكانيات المتوفرة لديه.

رابعا: محور التنفيذ:

أظهرت نتائج الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي الكلـي للمحـور بلـغ (4,13)، وبانحراف معياري (0,739), مما يشير إلى أن محور التنفيـذ للكفايـات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان قد جاء بدرجة مرتفعة.

وقد احتلت الفقرة اثنان و ثلاثون و التي تـنص علـى "اسـتخدام أدوات و تجهيزات تناسب البرامج المقدمة", المرتبة الأولى بين فقرات هذا المحور وبمتوسط حسابي (4,25), وبانحراف معياري (0,900).

و يعزو الباحث هذه النتيجة على أن عدم توفر الأدوات و التجهيزات المناسبة للبرامج التي تقدمها مراكز اللياقة البدنية و الصحية سيؤدي ذلـك إلـى الفـشل و الإخفاق في تحقيق الأهداف الموضوعة لهذه البرامج و بالتالي فإن إدارات المراكز تعمل عند وضع و تقديم البرامج المقترحة للمشاركين و المنتسبين فيها, الأخذ بعين الاعتبار توفير الإمكانات المادية المناسبة و المتمثلـة فـي الأدوات و التجهيـزات المتوفرة في المركز من أجل نجاح البرامج التدريبية المعدة.

و هذا ما أشارت إليه دراسة (البحار، 1997) حيث انه يتم استخدام العديـد من الأجهزة المساعدة والأدوات الصغيرة أثناء تنفيذ البرنامج.

كما وجاءت الفقرة السابعة و الثلاثون و التي تنص على "استخدام أسـاليب التعزيز البناء للمشاركين أثناء تنفيذ البرنامج", في المرتبة الأخيرة بين فقرات محور التنفيذ و بمتوسط حسابي (4,05), وبانحراف معياري (0,935).

و يرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس قلة اهتمام إدارات المراكز في استخدام طرق و سائل سواء كانت ماديو أو معنوية في تشجيع المشاركين خلال تنفيذ و أداء البرنامج التدريبي, و أن ذلك قد يعود إلى اعتقاد الإدارة بأنه في حال توفير الحوافز المادية و المعنوية للمشاركين, سيسبب استنزافاً في المال و الجهد من قبل الإدارة, و خصوصاً أنه وقد أصبحت قيمة الاشتراكات و المردود المالي لهذه المراكز منخفضاً بسبب كثرة هذه المراكز و الأندية.

خامسا: محور التقويم:

أظهرت نتائج الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور قـد بلـغ (4,08)، وانحراف معياري (0,739). مما يشير إلى أن محور التقـويم للكفايـات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان قد جاء بدرجة مرتفعة.

وقد جاءت الفقرة السادسة و الأربعون في المرتبة الأولى في هـذا المحـور وبمتوسط حسابي (4,32), و بانحراف معياري (0,865). والتي تنص على" متابعة تقويم الظروف الصحية في المركز".

ويرى الباحث أن توفير الظروف الصحية المناسبة في المركز, قد يـؤثر و بدرجة كبيرة على أعداد الأعضاء المنتسبين لهذا المركز, و بالتالي متابعة معرفـة الظروف الصحية و الايجابية و السلبية باستمرار و محاولة معالجة أي مـشاكل أو خلل يرتبط في هذا المجال, سيؤدي إلى استمرارية انتـساب هـؤلاء المـشاركين, وسيؤدي أيضاً إلى تشجيع و تحفيز الآخرين علـى الاشـتراك و الانتـساب لهـذه المراكز.

وهذا ما أشار إليه و أكده كل من (الهارون، 2000) و(ذنون وعمر وقطـب، 1995) على أن عملية التقويم تتميز بطابع الاستمرارية فلا يجوز أن تجرى مـرة

أو مرتين ثم تتوقف، بل يجب ان يقوم بها المـسئولون علـى فتـرات معينـة،فهي المفاعل الحيوي الذي يشير إلى مدى صلاحيته وكفاءة القائمين على العمل ومـدى إنتاجهم، وهذه العملية تبدأ من مر حلة التخطيط وتـستمر أثنـاء التنظـيم والتنفيـذ والتوجيه للتأكد من أن العمل مستمر في الاتجاه الصحيح.

في حين جاءت الفقرة السابعة و الأربعون بالمرتبـة الأخيـرة و بمتوسـط حسابي (3,94), و بانحراف معياري بلغ (1,02), و التي تـنص علـى "تقـويم و مراقبة البرامج المقدمة من منظور تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة".

و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عدداً من مراكز اللياقة البدنية و الصحية لا تأخذ بعين الاعتبار عند و ضع برامجها و بشكل كبير الأهداف التربويـة مثـل: تعاون, الأمانة, الصدق, والالتزام و الصبر, بل تركز اهتمامها على متابعة و تقـويم الأهداف الأخرى و التي قد تساهم في تحقيق المردود المادي للمركز, مثـل وضـع برامج تعمل على تطوير و تنمية النواحي البدنية و الصحية عند المشاركين.

سادساً: - المحور الكلي

أظهرت نتائج الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية الكلية لمدى تـوافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية و الصحية في عمان مـن وجهـة نظـر المدربين و المدربات في هذه المراكز قد جاءت بدرجة مرتفعة و بمتوسط حـسابي بلغ (4,12), و بانحراف معياري بلغ (0,646).

و يوضح الجدول أيضاً إن محور التوجيه قد احتل المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي (4,18), و بانحراف معياري (0,752).

و يرى الباحث أن الإدارة في مراكز اللياقة البدنية و الصحية تهتم و بـشكل كبير في عملية توجيه جميع العاملين للقيام بواجباتهم كل حسب قدرتـه وتخصـصه وخبراته, سواء العملية, أو المعرفية, إيماناً من الإدارة بأن عملية التوجيه تعـد مـن أهم عناصر الإدارة الناجحة.

فيما احتل محور التقويم المرتبة الأخيرة في الكفايات الإدارية لمراكز اللياقـة البدنية و الصحية في عمان, و بمتوسط حـسابي (4,08), و بـانحراف معيـاري (0,739).

و يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عملية التقويم تحتاج إلى متابعة و رقابة مستمرة و دورية لمعرفة نقاط القوة و الضعف في برامج المراكز و الأندية الصحية وهذا يحتاج إلى إمكانيات ماديو و بشرية كبيرة و التي لا يمتلكها كثيراً من مراكز اللياقة البدنية و الصحية في عمان.

مناقشة نتائج السؤال الثاني:

و الذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر- أنثى)؟.

للإجابة على هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيمة (ت) لفحص الفروق بين متوسطات المدربين و المدربات العاملين في مراكز اللياقة البدنية و الصحية في عمان, كما هو مبين في الجدول رقم (9), إذ يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى العاملين في مراكز اللياقة البدنية و الصحية في عمان, تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لمحاور الدراسة الخمسة (التخطيط, التنظيم, التوجيه, التنفيذ, التقويم).

و يعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود اختلاف في وجهات نظر كل من المدربين و المدربات العاملين في مراكز اللياقة البدنية و الصحية في عمان نحو توافر الكفايات الإدارية للعاملين في تلك المراكز.

و هذا التشابه في وجهات النظر مرده أن كثيراً من مراكز اللياقة البدنية والصحية يكون لديها مواعيد خاصة بالرجال يقودها مدربين ذكور, و مواعيد خاصة بالسيدات يقودها مدربات إناث وهم جميعاً يخضعون لنفس الإدارة المسئولة عن هذه المراكز و الأندية الصحية.

مناقشة نتائج السؤال الثالث:

والذي ينص على" هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافرالكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)؟.

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم(10) يوضح أن هناك فروق ظاهرية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير المؤهل العلمي بين مستوى الثانوية العامة ومستوى الدبلوم ومستوى البكالوريوس ومستوى الدراسات العليا حسب محاور الدراسة الخمسة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنفيذ، التقويم).

وللكشف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائيا فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي(One Way An ova)

والجدول رقم (11) يوضح ذلك.

ويتضح من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان من وجهة نظر المدربين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويرى الباحث أن هناك اتفاقا في وجهات نظر المدربين العاملين في مراكز اللياقة البدنية والصحية من ذوي المؤهلات العلمية المختلفة في مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة في مراكز اللياقة البدنية والصحية توكل الواجبات والمسؤوليات في تنفيذ البرامج للمدربين على حد سواء دون النظر إلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية،لذلك تكون أهداف البرامج الموضوعة ذات محتوى موحد ويجب تحقيقه وإنجازه من قبل المدربين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

مناقشة السؤال الرابع:

والذي ينص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الخبرة (أقل من 5سنوات، من5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم(12) يوضح ذلك

ومن خلال هذا الجدول يلاحظ وجود فروق ظاهرية لمدى تـوافر الكفايـات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعـا لمتغيـر الخبرة (أقل من 5سنوات، من5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) حسب محـاور الدراسة الخمسة (التخطيط،التنظيم،التوجيه،التنفيذ،التقويم).

وللكشف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائيا فقد تم استخدام تحليـل التبـاين الأحادي (OneWayAnova).

والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

وتظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقـة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الخبرة (أقل مـن 5سـنوات، من5-10 سنوات، أكثر مـن 10 سـنوات) حـسب محـاور الدراسـة الخمـسة (التخطيط،التنظيم،التوجيه،التنفيذ،التقويم)، باستثناء محور التوجيه، وللكشف لـصالح من تعود الفروق بالنسبة لمتغيـر الخبـرة فـي محـور التوجيـه تـم اسـتخدام اختبار(L.S.D) للمقارنات البعدية والجدول رقم (14) يوضح نتائج ذلك.

وتظهر النتائج الواردة في جدول رقم (14) بأن الفروق كانت دالة إحـصائيا عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) بين فئة كل من (5-10سنوات) مقارنة مع فئة (اقـل مـن 5سنوات)، وكانت لصالح فئة من (5-10سنوات) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الخبرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لهذه الفئة بسبب أن الفترة التي مارس فيها هؤلاء العمل في مراكزهم فترة أكثر من فئة (أقل من 5سنوات) وبالتالي قد امتلكوا حصيلة جيدة من الخبرات والمعارف العملية والنظرية في مجال الكفايات الإداريـة والتـي اكتسبوها من خلال الدورات والمحاضرات والممارسة الفعلية المرتبطة في مجـال عملهم، والتي أثرت بشكل إيجابي على تطوير قدراتهم وكفاءتهم في مراكزهم.

مناقشة السؤال الخامس:

والذي ينص على:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الراتب (أقل من 200دينار،من 200-400دينار،أكثر من 400دينار)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول رقم(15) يوضح ذلك

تظهر نتائج الجدول رقم (15) وجود فروق ظاهرية لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الراتب وحسب محاور الدراسة الخمسة، وللكشف فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائيا فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي(OneWayAnova) والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

يظهر الجدول رقم (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الراتب وحسب محاور الدراسة الخمسة،باستثناء محور التنظيم و محور التوجيه، وللكشف لصالح من تعود الفروق في هذان المحوران فقد تم استخدام اختبار شيفيه كما هو موضح في الجدول رقم (17) والجدول رقم (18).

وتظهر نتائج الجدول رقم (17) بأن الفروق كانت دالة إحصائيا فقط عند مقارنة فئة (أقل من 200 دينار) مع فئة من (200-400دينار)ولصالح فئة من(200-400 دينار)،وعند مقارنة فئة (أقل من 200دينار مع فئة(أكثر من 400دينار) ولصالح فئة (أكثر من 400دينار) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الراتب في محور التنظيم.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدربين الذين يتقاضون راتبا من 200 دينار فما فوق يوضح مدى اهتمام الإدارة بأصحاب الرواتب الأعلى بما يتناسب مع قدراتهم

وخبراتهم الطويلة، وبالتالي توكل الإدارة لهم أعمالا ذات صفة وميزة تنظيمية أكثر من غيرهم من الفئات التي رواتبهم أقل من 200 دينار والذين هم حديثوا التعيين ولا يتمتعون بأي خبرات تنظيمية وعملية.

ويظهر الجدول رقم (18) بأن الفروق كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$) فقط عند مقارنة فئة (أقلمن200 دينار) مع فئة من (200-400 دينار) ولصالح فئة (من200-400 دينار)، وعند مقارنة فئة (أقل من 200دينار) مع فئة (أكثر من 400دينار) ولصالح فئة (أكثر من 400دينار) لمدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية من وجهة نظر المدربين تبعا لمتغير الراتب في محور التوجيه.

ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن المدربين الذين رواتبهم من 200 دينار فما فوق هم أكثر قربا وتواصلا مع الإدارة وهذا يفسر مدى ما يتمتعون به من خبرات وقدرات تجعلهم قادرين على تفهم واستيعاب متطلبات العمل الإداري،وبالتالي قدرتهم على توجيه المدربين حديثي التعيين وإرشادهم فيما يخص تحقيق أهداف البرامج الموضوعة من قبل الإدارة.

3.4 التوصيات:

1- ضرورة اهتمام مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان بجميع الكفايات الإدارية وبشكل شامل ومتكامل ومتوازن مما يساهم في استمراريتها وتطورها.
2- ضرورة قيام الإدارات في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان بالاهتمام بالمدربين والمدربات الذين تكون مدة خبراتهم قليلة وذلك من خلال تنظيم برامج التأهيل والصقل لتطوير قدراتهم المعرفية والعملية.
3- أن تقوم الإدارات في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان بتشجيع وتحفيز المدربين والمدربات الذين يتقاضون رواتب متدنية حتى يكون ذلك دافعا لهم لتنمية مهاراتهم الوظيفية والارتقاء بمستوى الأداء والإنتاج.

4- إجراء دراسات مشابهة للكفايات الإدارية على مستوى المؤسسات الرياضـية المختلفة سواء في عمان أو المحافظات الأردنية المختلف

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، مروان (2000) **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،عمان-الأردن.

إبراهيم، مروان عبد المجيد(2002)، **إدارة البطولات والمنافسات الرياضية**، الـدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.

البحار, ياسمين حسن علي(1997)، **المؤتمر العلمي الدولي الثاني لرياضة المرأة و موضوعه المرأة و الطفل رؤية مستقبلية من منظـور رياضـي,** جامعـة الإسكندرية, كلية التربية الرياضية للبنات, من 21- إلى 24 أكتوبر, مصر.

بدوي، عصام(1986)**، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية**،مكتبـة دار الثقافـة العربية،القاهرة.

حامد، سمير عبد الحميد علي(2001)، **رؤية علمية لإدارة الهيئات الرياضية**، النشر العلمي والمطابع- جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حسانين، محمد صبحي؛ والخولي، أمين أنور(2001)، **برامج الـصقل والتـدريب أثناء الخدمة للعاملين في التربية البدنيـة والرياضـية والتـرويح والإدارة الرياضية والطب الرياضي والإعلام الرياضي والعلاقات العامة والرياضـة للجميع**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي،القاهرة.

أبو حليمة، فـائق (2004)، **الحـديث فـي الإدارة الرياضـية**،دار وائـل للنـشر والتوزيع،عمان -الأردن.

الدر هلي، جمانة(2001)، **الكفايات اللازمة لخريجي التربية الرياضـية و درجـة ممارستها من وجهة نظر العاملين في المجال الرياضـي**، رسالة ماجـستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

ذنون، راشد حمدون؛ وعمر، سمير عباس؛ وقطب، سعد محمد |(1995)، **التنظـيم والإدارة في مجال التربية الرياضية**، وزارة التعليم العالي والبحث العلمـي، جامعة الموصل.

ذنيبات، بكر سليمان (2005)، **إدارة الجودة ومدى تطبيقها في مراكز اللياقة البدنية في الأردن**،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الدراسات العليا،الجامعة الأردنية.

روسيل، هوبي وآرون سميث، وآخرون(2010)،**إدارة الرياضة**، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط1، الجيزة، جمهورية مصر العربية.

أبو زمع، علي شحادة؛ والنداف عبد السلام؛ والحليق، محمود، (2006)، **درجة ممارسة الكفايات التدريبية ومدى توافرها لدى مدربي الألعاب الفردية من وجهة نظر لاعبي المنتخبات الوطنية الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي الخامس المجلد الثاني، كلية التربية الرياضية، الجامعة الأردنية، الأردن، 10-11/آيار.

السطري، رائد محمد(2010)،**الإدارة الرياضية**،دار جليس الزمان للنشر والتوزيع،ط1،عمان-الأردن.

شرف الدين، لطيفة عبدا ؛ وعبد الغني، نعمان(2010)، **الإدارة الرياضية**، ط1، وزارة الثقافة والإعلام للطباعة والنشر، مملكة البحرين.

شرف, عبد الحميد (1990)، **الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية و التطبيق**, مركز الكتاب للنشر, القاهرة, مكتبة البراق, الكويت.

شلتوت، السيد حسن؛ ومعوض، حسن سيد(1992)، **التنظيم والإدارة في التربية الرياضية**،دار الفكر العربي،القاهرة.

الشيتحي،تامر حسين (2008)،**أساسيات استخدام الارجونوميكس والتكنولوجيا الحديثة للأندية الصحية مع المقاييس الأنثروبومترية للجسم**.

عبد الرزاق، عمر(2001)، **الكفايات التدريسية اللازمة لمدرسي التربية الرياضية في المرحلة الأساسية كما يراه مدرسو هذه المرحلة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،اربد الأردن.

العتيبي, محمد الفاتح عبد الوهاب (2013)، **الكفايات المميزة و التميز الإداري للقيادات الإدارية ((الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي))**, وزارة التعليم العام- الخرطوم-السودان.

عربيات، ياسر احمد(2008)، المفاهيم الإدارية الحديثة،دار يافـا العلميـة للنـشر والتوزيع، دارالجنادرية للنشر والتوزيع.

عرفات، سلطان محمود(2013)، **الإدارة و التنظيم في التربية الرياضية**،دار أسامة للنشر والتوزيع،ط1،عمان-الأردن.

أبو عريضة، فايز؛ و المومني، زيـاد؛ و مـساعدة، جهـاد، (2006)، **الكفايـات المهنية و الشخصية والاجتماعية الممارسة لدى معلمي التربية الرياضـية في المدارس الحكومية في محافظة اربد**، المؤتمر العلمي الدولي الخـامس المجلد الثاني، كلية التربية الرياضـية، الجامعـة الأردنيـة، الأردن، 10-11/آيار.

العلاونه، علي، وآخرون(1999)، **أساسيات الإدارة ووظائف المنظمـة**، دار رنـد للنشر والتوزيع، الكرك- مؤتة- شارع الجامعة.

غوكهشاو, روان "محمد خير" سعيد (2012)، **درجة امتلاك المدربين العاملين فـي مراكز اللياقة البدنية في الأردن للكفاءة المعرفية في مجال اللياقة البدنيـة المرتبطة بالصحة**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, الأردن.

المغربي، كامل محمد (2007)، **الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنـشاة مع حداثة وتحديات القرن الحـادي والعـشرين**،ط1،دار الفكـر ناشـرون وموزعون.

المنصور، كاسر؛ وعواد ،يونس(2001)، **وظائف الإدارة**، منشورات جامعة دمشق.

النحاس، أيمن، هلال، محسن(2009)، **مبادئ الإدارة**، الناشر مكتبة الوفاء القانونية.

النداف، عبد السلام؛ و أبو زمع، علي (2006)، الكفايات المتعلقة بـأداء أعـضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية من وجهـة نظر الطلبة ، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلـد (21)، العـدد (4)، ص53-86، جامعة مؤتة،الأردن.

الهارون، مساعد(2000)،**الإدارة في المجال الرياضي**، مؤسـسة الكويـت للتقـدم العلمي، الكويت.

ب. المراجع الأجنبية

Chan. J. (2001), Characteristics and competencies of teacher of gifted learners: The Hong Kong teacher perspective. **Roeper Review**, 23 (4). 197-103.

Carmen ,P., Enrique , R,. & Balthazar, F. (2000). The Ideal teacher effectiveness. **Assessment & Evaluation in Higher Education**, (25) 3.

Poorretta, D., Suburg, P., & Jansma, P. (2002). Perceptions of adapted physical education graduated from selected universities on attainment of doctoral competencies. **Adapted Physical Activity Quarterly**, (19) 4.

Tigelaar, D., Dolmans, D., Wolf Hagen, I., & Rander, C. (2004). The development and validation of a framework for teaching competencies in higher education. **Higher education**, 48(2), 253-269.

Brylinsky,j,(2002).**National standards for athletic coaches-Eric Digest**. Eric Clearinghouse on Teacher Education.WashingtonDC.

Kasber,H. (2001Spring).When the job's a Game: Athletes, coaches, sports, officials, and related workers. **Occupational Outlook Quarterly**.32-29.

Houstion,W&Howsam,R. (1992). **Competency Based Teacher Education Chicago**: Progresses Problems and Prospect Science Research Associated,Inc.

Cash-Smith S. (2002). Women and cardiovascular disease. Clinical brief. **AAOHN J** Oct; 50(10):443-8.

Baas,D.H: (1995).**Your Personal Fitnees Trainer**. Orginal Copyright, Ziff Davis Press, UsA,

Athanasios Koustelios, (2003).**Identifying important management competencies in fitness centres in Greece**, pages 145-153.

Heinz-Dieter Horch & Norbert Schütte , (2003).**Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations**, pages 70-84.

الملحق (أ)

كتاب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

Faculty of Sport Science



جامعـــة مؤتـــة

كلية علوم الرياضة

Ref: ……………………

Date: ………………………

الرقـــم : ك ع / ١٠٣ / ١٤ / ١٠٨

التاريـخ : ١٤٣٤ هـ

الموافق : ٦ / ٣ / ٢٠١٣ م

السادة مراكز اللياقة البدنية والصحية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

ارجو التكرم بالعمل على مساعدة الباحث(الطالب عمر احمد العلاونه) بخصوص توزيع استبياناته الخاصه بدراسته ضمن برنامج الماجستير في كلية علوم الرياضة بجامعة مؤتة والمتعلقه بمدى توافر الكفايات الادارية في مراكز اللياقة البدنية والصحية في عمان

شاكراً لكم حسن تعاونكم..

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كليةعلوم الرياضة

أ.د.امجد مدانات

٢

مؤتة – الكرك – الأردن - ص ب: (٧) جامعة مؤتة (٦١٧١٠) تلفون : ٠٣٢٣٧٢٣٨٠-٩٩ / ٤٦١٧٨٦٠-٦٤ / ٤٦١٧٨٩٠-٩٤ فاكس: ٤٦٥٤٠٦١(٩٦٢-٦)

Mutah –Karak - Jordan P.O.Box: (٧) Mutah Univ.– (٦١٧١٠) Tel.: ٢٣٧٢٣٨٠-٩٩/٤٦١٧٨٦٠-٦٤/٤٦١٧٨٩٠-٩٤ Fax: (٩٦٢-٦) ٤٦٥٤٠٦١

الملحق (ب)

أسماء السادة المحكمين والخبراء

أسماء السادة المحكمين والخبراء

1	الأستاذ الدكتور: حسين أبو الرز	جامعة اليرموك
2	الدكتور:سليم الجزازي	جامعة مؤتة
3	الدكتور:زين العابدين بني هاني	جامعة مؤتة
4	الدكتور:معتصم الخطاطبة	جامعة مؤتة
5	الدكتور:جمال الربابعة	جامعة مؤتة
6	الدكتور:عاطف الرويضان	المجلس الأعلى للشباب
7	الدكتور:عبد الباسط الشرمان	الجامعة الهاشمية
8	الدكتور:حسن عصري السعود	الجامعة الأردنية
9	الدكتور:محمود الحليق	الجامعة الهاشمية
10	الدكتور: زياد إرميلي	الجامعة الأردنية

الملحق (ج)

أداة الدراسة بالصورة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا
كلية علوم الرياضة

أخي المدرب / أختي المدربة
السلام عليكم و رحمة الله و بركاته... و بعد:
يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة "مدى توافر الكفايات الإدارية في مراكز اللياقة البدنية و الصحية في عمان"
أرجو قراءة فقرات الاستبيان (بتمعن) ووضع إشارة (x) على يسار كل فقرة من الفقرات بما يتناسب و رأيك الشخصي.
هذا و سوف يكون للمعلومات التي تقدمها أثراً فعالاً على نتائج البحث الذي يقوم به الباحث للحصول على درجة الماجستير في كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة.
كما أرجو تعبئة البيانات و التي ستحاط (بسرية تامة) و ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.
شاكراً لكم حسن تعاونكم.

الباحث:
عمر العلاونه

المعلومات الشخصية:

1- النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى
2- المؤهل العلمي: ☐ثانوية عامة فما دون
☐دبلوم
☐بكالوريوس
☐دراسات عليا
3- الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
4- الراتب: ☐ أقل من200 د ☐ من 200- 400 د ☐ أكثر من 400 د

الرقم	الاستبانة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا: محور التخطيط:					
-1	تأمين أخصائيين في التخطيط لبرامج المركز.					
-2	تنسجم الخطط مع ميزانية المركز المالية الموضوعة.					
-3	القدرة على توضيح الأهداف التي تتناسب مع الموارد المتاحة.					
-4	القدرة علي تحديد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.					
-5	الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتقليل التكلفة.					
-6	التنسيق بين مختلف الأنشطة المقدمة بما يمنع التداخل والازدواج بينهم لتحقيق الإنجاز.					
-7	لتخطيط العلمي السليم المتكامل بين أنشطة وبرامج المركز بما يضمن خدمة المجتمع المحلي.					
-8	الأخذ برأي المشاركين في الخدمات والبرامج التي يقدمها المركز.					
-9	تقوم الإدارة بتصميم برامج ذات خصوصية للمركز.					
-10	الاهتمام بالجوانب الصحية والترويحية للمشاركين عند التخطيط.					

الرقم	**ثانيا: محور التنظيم:**	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
-11	تنظيم دورات صقل و تأهيل للعاملين في المركز.					
-12	تحديد صلاحيات و مسؤوليات جميع العاملين في المركز.					
-13	تحديد العلاقات ووسائل الاتصال بين أقسام المركز.					
-14	توفير هيكل تنظيمي لتسهيل العمل.					
-15	تحديد أعمال و واجبات المركز و تصنيف الأعمال في مجموعات متناسقة.					
-16	تحديد اختصاصات وواجبات و مسؤوليات هؤلاء الموظفين و توضيح العلاقة بينهم.					
-17	تحديد نظام واضح للمراسلات المختلفة في المركز.					
-18	يتم تحديد الموقع الإداري حسب المؤهل العلمي المناسب.					
-19	يتوفر نظام واضح لأسس العلاقات بين أقسام المركز.					
-20	يتم تنظيم العمل بين الأقسام من خلال قوانين واضحة.					

الرقم	ثالثا: محور التوجيه:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
-21	مساعدة العاملين على تفهم وظائفهم للمساهمة في تحقيق أهداف المركز.					
-22	توجيه البرامج بما يتناسب مع حاجات و ميول الأعضاء المشاركين.					
-23	توجيه العاملين و متابعتهم بما يخدم مصلحة العمل.					
-24	متابعة ما يستجد من أمور و معلومات علمية في مجال الإدارة الرياضية.					
-25	متابعة الخطط الموضوعة و العمل على تحسين الظروف الملائمة لخدمة البرامج و الأنشطة.					
-26	التأكد من فهم العاملين لأهداف المركز و خططه.					
-27	المساعدة في تطوير العاملين بالمركز و توجيه هذا التطوير للتقدم بمستوى الخدمات المختلفة.					
-28	توفير طرق و أسس للإشراف و التوجيه بشكل واضح و سليم.					
-29	إيجاد طرق للإشراف و التوجيه تتمثل في الإرشاد والتعاون بين أعضاء الإدارة.					

الرقم	رابعا: محور التنفيذ:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
-30	الطلب من العاملين إجراء الاختبارات و القياسات كافة قبل تنفيذ البرنامج.					
-31	عمل سجل متابعة لكل الأعضاء قبل و أثناء تنفيذ البرنامج.					
-32	استخدام أدوات و تجهيزات تناسب البرامج المقدمة.					
-33	استخدام وسائل تكنولوجية مناسبة في تنفيذ البرنامج.					
-34	التركيز على الالتزام بتنفيذ البرامج الموضوعة بدقة.					
-35	العمل على تعديل البرامج المقدمة للأعضاء أثناء التنفيذ.					
-36	استخدام طرق و أدوات و أساليب الإسعافات الأولية أثناء تنفيذ البرنامج.					
-37	استخدام أساليب التعزيز البناء للمشاركين أثناء تنفيذ البرنامج.					
-38	وضع إجراءات بديلة في حالة الظروف الطارئة.					
-39	توفر أسس واضحة لضمان تنفيذ البرامج المقدمة بشكل مميز.					

الرقم	خامسا: محور التقويم:	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
-40	توفير سبل متابعة مستوى الممارسين بصورة مستمرة.					
-41	إيجاد خطة زمنية لمتابعة مستوى الممارسين.					
-42	تحديد جداول معيارية تمكن من متابعة مستوى الممارسين و مدى تقدمهم.					
-43	تتم عملية تقويم البرامج و الأنشطة وفقاً لأسس عملية واضحة.					
-44	استخدام أسس واضحة لتقويم أداء العاملين.					
-45	متابعة تقويم عمل الأجهزة و استمرارية صيانتها.					
-46	متابعة تقويم الظروف الصحية في المركز.					
-47	تقويم و مراقبة البرامج المقدمة من منظور تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة.					
-48	استخدام أساليب متنوعة في التقويم تعتمد على آراء الأعضاء و العاملين.					
-49	استخدام نتائج التقويم بهدف إعداد الخطط المستقبلية.					

المعلومات الشخصية

الاسم: عمر أحمد العلاونة

الكلية: علوم الرياضة

التخصص: التربية الرياضية

السنة: 2013

هاتف رقم: 0799871222